



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Iris Aarola

Valtion virasto työntekijöistä kilpailemassa

Tarkastelussa ELY-keskuksen työnantajabrändi ja houkutteleva
rekrytointiviestintä

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Viestinnän monialainen maisteriohjelma
Digitaalisen median pro gradu -tutkielma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

| | |
|--------------------------|---|
| Tekijä: | Iris Aarola |
| Tutkielman nimi: | Valtion virasto työntekijöistä kilpailemassa: Tarkastelussa ELY-keskuksen työnantajabrändi ja houkutteleva rekrytointiviestintä |
| Tutkinto: | Filosofian maisteri |
| Opintosuunta: | Viestinnän monialainen maisteriohjelma: digitaalinen media |
| Työn ohjaaja: | Merja Koskela |
| Valmistumisvuosi: | 2021 |
| Sivumäärä: | 131 |

TIIVISTELMÄ:

Osaava henkilöstö on edellytys organisaation menestykselle toiminnalle. Kasvavan kilpailun värittämässä nykyajan työelämässä organisaatioiden on tärkeä erottua edukseen työmarkkinoilla. Perinteisesti byrokraattisina ja vanhanaikaisina työpaikkoina nähdyissä valtion virastoissa on tunnistettu tarve työnantajabrändäykselle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia näkemyksiä korkeakouluopiskelijoilla ja uusilla työntekijöillä on ELY-keskuksen työnantajabrändistä ja houkuttelevasta rekrytointiviestinnästä. Aiheesta kerättiin tietoa opiskelijoiden verkkokyselyn ja ELY-keskuksen uusien työntekijöiden haastattelujen avulla. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin temaattista analyysiä. ELY-keskuksen työnantajabrändin analyysin pohjana käytettiin lisäksi Alshathryn, Clarken ja Goodmanin työnantajabrändin pääoman jaottelua.

Tutkimuksessa tuli esiin, että ELY-keskuksen työnantajabrändi oli suurelle yleisölle vielä suhteellisen epäselvä, mutta yhteistyökumppaneiden joukossa ELY-keskuksella oli tunnettu ja hyvä maine. ELY-keskuksessa työskentelyyn yhdistettiin mielikuvat työn tavallisuudesta, byrokraattisuudesta, vanhojen ihmisten työllistamisestä, vakaasta työpaikasta ja sisällöllisesti mielenkiintoisesta työstä. Sisäisesti ELY-keskus nähtiin työpaikkana, jossa toimintaa ohjaa asiakaslähtöinen asiantuntijuus ja jossa on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Työkäytännöt nähtiin joustavina ja työilmapiiri yleisesti ottaen hyvänä. Työntekijät vaikuttivat sitoutuneilta työnantajansa, ja he olivat valmiita suosittelemaan ELY-keskusta työpaikkana.

Rekrytointiviestintää tutkittaessa keskityttiin houkuttelevan rekrytointi-ilmoituksen piirteiden selvittämiseen. Tulosten perusteella rekrytointi-ilmoituksen tulisi olla selkeä, työtehtävät ja vaatimukset konkreettisesti ilmaiseva sekä organisaation toiminnasta ja arvoista kertova. Lisäksi ilmoituksen toivottiin tuovan esiin ihmisyyttä ja sopivan yhteen organisaation tyylin kanssa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että ELY-keskuksen työnantajabrändille olisi eduksi erityisesti näkyvyyden lisääminen. Lisäksi ELY-keskuksen työnantajabrändi perustuu useilta osin valtiolla työskentelyyn liitettäviin mielikuviin, joten sitä voisi olla hyvä hieman yksilöllistää niin, että esiin nousisivat paremmin myös ELY-keskuksen uniikit ominaispiirteet. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan aiempaa tutkimusta myötäillen todeta myös, että työnhakijat etsivät rekrytointi-ilmoituksista merkkejä siitä, millainen työnantaja kyseinen organisaatio on, ja että ilmoitukset ovat organisaatioille hyvä keino rakentaa halutunlaista työnantajabrändiä.

AVAINSANAT: työnantajabrändi, rekrytointiviestintä, rekrytointi-ilmoitus, julkinen sektori, ELY-keskus, temaattinen analyysi

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tavoite | 7 |
| 1.2 | Aineisto ja aineistonkeruu | 9 |
| 1.2.1 | Kysely korkeakouluopiskelijoille | 11 |
| 1.2.2 | Uusien työntekijöiden haastattelut | 12 |
| 1.3 | Menetelmä | 13 |
| 1.4 | Tietoa tutkimuksen toimeksiantajasta | 14 |
| 2 | Työnantajabrändäys kiinnostaa julkisella sektorilla | 16 |
| 2.1 | Organisaation maine, identiteetti ja kulttuuri työnantajabrändin taustalla | 18 |
| 2.2 | Työnantajabrändäyksellä työnantajan parhaat puolet esiin | 21 |
| 2.3 | Työnantajabrändin pääoman rakentuminen | 25 |
| 2.3.1 | Työnantajabrändin tunnettuus | 27 |
| 2.3.2 | Työnantajabrändin assosiaatiot | 28 |
| 2.3.3 | Kokemukset työnantajasta | 29 |
| 2.3.4 | Uskollisuus työnantajabrändille | 32 |
| 2.3.5 | Työnantajabrändin pääoman osien suhteet toisiinsa | 33 |
| 2.4 | Suomen valtion työnantajabrändi | 34 |
| 3 | Rekrytointiviestintä rakentaa työnantajabrändiä | 37 |
| 3.1 | Rekrytointiviestintä | 37 |
| 3.2 | Rekrytointi-ilmoitukset | 39 |
| 3.2.1 | Ilmoituksen sisältö | 39 |
| 3.2.2 | Visuaalisuus | 43 |
| 3.2.3 | Rekrytointi-ilmoitusten erityispiirteet valtiolla | 45 |
| 4 | Osallistujien käsitykset ELY-keskuksen työnantajabrändistä | 47 |
| 4.1 | ELY-keskuksen työnantajabrändin tunnettuus | 48 |
| 4.1.1 | Keskinkertainen tunnettuus suuren yleisön joukossa | 49 |
| 4.1.2 | Hyvä maine yhteistyökumppaneiden keskuudessa | 54 |
| 4.1.3 | Eriytyneet vastuualueyksiköt | 54 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.2 | ELY-keskuksen työnantajabrändin assosiaatiot | 55 |
| 4.2.1 | Tavalliset työolosuhteet | 57 |
| 4.2.2 | Byrokraattisuus | 59 |
| 4.2.3 | Vanhojen ihmisten työpaikka | 60 |
| 4.2.4 | Työpaikan vakaus | 61 |
| 4.2.5 | Sisällöllisesti mielenkiintoinen työ | 62 |
| 4.2.6 | Asiakaslähtöinen asiantuntijuus | 63 |
| 4.3 | Kokemukset ELY-keskuksesta työnantajana | 64 |
| 4.3.1 | Totuudenmukainen työnantajalupaus | 65 |
| 4.3.2 | Mahdollisuus kehittyä | 65 |
| 4.3.3 | Joustavaa työntekoa | 66 |
| 4.3.4 | Enimmäkseen hyvä työilmapiiri | 67 |
| 4.4 | Uskollisuus ELY-keskuksen työnantajabrändille | 68 |
| 4.4.1 | Sitoutuneita työntekijöitä | 69 |
| 4.4.2 | Halu suositella ELY-keskusta työpaikkana | 70 |
| 4.5 | Yhteenveto ELY-keskuksen työnantajabrändistä | 71 |
| 5 | Osallistujien näkemykset houkuttelevasta rekrytointiviestinnästä | 77 |
| 5.1 | Taustatietoa osallistujien suosimista työnhakukanavista | 77 |
| 5.2 | Houkutteleva rekrytointi-ilmoitus | 82 |
| 5.2.1 | Selkeä ilmaisutapa | 82 |
| 5.2.2 | Konkretiaa työtehtäviin ja vaatimuksiin | 84 |
| 5.2.3 | Organisaatio tutuksi | 86 |
| 5.2.4 | Ihmissyys esiin | 89 |
| 5.2.5 | Yhteensopiva organisaation tyylin kanssa | 91 |
| 5.3 | Yhteenveto houkuttelevasta rekrytointi-ilmoituksesta | 92 |
| 6 | Päätäntö | 96 |
| 6.1 | Käytännön hyödyt | 102 |
| 6.2 | Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset | 103 |
| | Lähteet | 105 |

| | |
|---|-----|
| Liitteet | 118 |
| Liite 1. Kyselylomake korkeakouluopiskelijoille | 118 |
| Liite 2. Kyselyn levittäminen relevanttien alojen opiskelijoille | 128 |
| Liite 3. Haastattelukysymykset ELY-keskuksen uusille työntekijöille | 129 |

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenvedo tutkimuksen aineistosta

Taulukko 2. ELY-keskuksen työnantajabrändin tunnettuuden teemat

Taulukko 3. ELY-keskuksen työnantajabrändin assosiaatioiden teemat

Taulukko 4. Teemat, jotka liittyvät kokemuksiin ELY-keskuksesta työnantajana

Taulukko 5. ELY-keskuksen työnantajabrändille uskollisuuteen liittyvät teemat

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen

Kuvio 2. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen organisaatiokaavio toimialueineen

Kuvio 3. Työnantajabrändin pääoman osat

Kuvio 4. Opiskelijoiden tietotaso ELY-keskuksen toiminnasta

Kuvio 5. ELY-keskuksen työnantajabrändin houkuttelevuus opiskelijoiden näkökulmasta

Kuvio 6. Opiskelijoiden halukkuus työskennellä ELY-keskuksessa tulevaisuudessa

Kuvio 7. Koonti ELY-keskuksen työnantajabrändistä

Kuvio 8. Opiskelijoiden suosimat työnhakukanavat

Kuvio 9. Verkostojen hyödyntäminen työnhaussa (opiskelijat)

Kuvio 10. Opiskelijoiden suosimat sosiaalisen median työpaikkailmoitusten julkaisutavat

Kuvio 11. Opiskelijoiden näkemykset työpaikkailmoitusten tärkeimmistä sisältöseikoista

Kuvio 12. Opiskelijoiden näkemykset työpaikkailmoituksen tärkeimmistä tiedoista

Kuvio 13. Opiskelijoiden näkemykset työpaikkailmoituksen tärkeimmistä organisaatioon liittyvistä tiedoista

Kuvio 14. Opiskelijoiden näkemykset työpaikkailmoituksen tärkeimmistä ulkomuoto-seikoista

Kuvio 15. Koonti houkuttelevaan rekrytointi-ilmoitukseen liitettyistä teemoista

1 Johdanto

Työelämän jatkuvan muutoksen ja kasvavien vaatimusten myötä osaava henkilöstö on organisaatioille erittäin tärkeä voimavara, ja parhaista työntekijöistä käydään kovaa kilpailua. Ammattitaitoisten työntekijöiden rekrytointi on yhä suurempi haaste erityisesti tietoperustaisilla asiantuntija-aloilla, joilla jatkuva osaajapula luo suurta kilpailua yritysten ja organisaatioiden välille (Askehave, 2010, s. 313; Ewing, Leyland, de Bussy, & Bert-hon, 2002, s. 3). Vanha asetelma työnantajien valta-asemasta työmarkkinoilla on muuttumassa, ja työntekijät nousevat yhä vahvemmin keskiöön. Organisaatiot kiinnittävät en-tistä enemmän huomiota siihen, miten ne voivat vakuuttaa oikeanlaiset osaajat siitä, että niihin kannattaa hakea ja myös jäädä töihin. Viestinnällä on tässä suuri rooli.

Yksi nykypäivän rekrytoinnin näkyvimmistä trendeistä onkin työnantajabrändäys eli se, että organisaatio rakentaa itsestään kuvaa hyvänä työpaikkana (ks. Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501). Tarkoituksena on luoda mahdollisimman vahva työnantajabrändi, eli pitää organisaatiossa työskentelyyn liitettävät mielikuvat positiivisina ja erottua näin eduk-seen muista työnantajista (ks. Mosley, 2014, s. 4). Potentiaalisten työntekijöiden kiinnos-tuksen herättämiseen pyrkivä rekrytointiviestintä on yksi työnantajabrändäyksen näky-vimmistä osista. Työnantajabrändäystä ei kuitenkaan tehdä pelkästään ulkoisesti, vaan nykyisten työntekijöiden sitouttamisen kannalta on tärkeää, että työpaikka on myös hei-dän mielestään houkutteleva muiden työmahdollisuuksien joukossa (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504).

Julkisilla työnantajilla on viime aikoina ollut vaikeuksia brändätä ja markkinoida itseään työpaikkojen ykkösvalintana (*employer of choice*) (Mau, 2019, s. 156). Julkisen sektorin työpaikat ovat alttiita yleisille ennakkoluuloille erityisesti nuorten keskuudessa. Nuoret yhdistävät julkisella puolella työskentelyyn usein esimerkiksi vanhanaikaiset ja byro-kraattiset toimintatavat (ks. Äijälä, 2001, s. 11). Julkiselta sektorilta on viime vuosina läh-tenyt yhä enemmän työntekijöitä yksityiselle puolelle muun muassa parempien etujen perässä (Mau, 2019, s. 158). Lisäksi myös väestön ikääntyminen uhkaa julkisen puolen organisaatioiden työvoiman riittävyyttä ja tasoa (Äijälä, 2001, s. 10–12). Muun muassa

näiden mielikuva- ja työvoimahaasteiden takia julkisella puolella halutaan panostaa työnantajabrändäykseen yhä enemmän.

Rekrytointiin ja työntekijöiden sitouttamiseen liittyvät ongelmat on tunnistettu myös Suomen valtionhallinnossa, ja valtion työnantajabrändin uudistaminen oli yksi Suomen valtion vuoden 2020 HR-toiminnan strategisista teemoista (Kirjonen, 2019, s. 26). Valtionhallinnon rekrytointihaaste näkyy myös Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa (ELY-keskus), jonne on ajoittain ollut haastavaa löytää uusia työntekijöitä asiantuntijarooleihin. Hakijoihin toivottaisiin lisää erityisesti nuoria ja uran alkuvaiheessa olevia ammattilaisia. ELY-keskus työllistää useiden sellaisten erityisalojen osaajia, joita ei lähtökohtaisestikaan ole määrällisesti paljoa, joten erottuminen työnantajamarkkinoilla on tämänkin takia erityisen tärkeää. Tässä tutkimuksessa perehdytään työnantajabrändiin ja rekrytointiviestintään ELY-keskuksen näkökulmasta.

1.1 Tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia näkemyksiä korkeakouluopiskelijoilla ja uusilla työntekijöillä on julkishallinnon organisaation työnantajabrändistä ja houkuttelevasta rekrytointiviestinnästä. Tarkasteltava organisaatio on ELY-keskus.

Lähestyn aihetta seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millaiseksi ELY-keskuksen työnantajabrändi muodostuu tutkimuksen osallistujien näkemysten perusteella?
2. Millainen on houkutteleva rekrytointi-ilmoitus tutkimuksen osallistujien näkemänä?

Tutkimuksessa tarkastellaan ELY-keskukselle tärkeiden työntekijäkohderyhmien näkemyksiä ELY-keskuksen työnantajabrändistä ja houkuttelevan rekrytointiviestinnän ominaispiirteistä. Näin rakennetaan tietoutta ELY-keskuksen työnantajabrändin todellisesta tilasta sekä kohderyhmien mieltymyksistä ja tarpeista. Tällainen taustatutkimus on osa työnantajabrändäyksen prosessia (ks. esim. Chhabra ja Sharma, 2014, s. 51; Backhaus &

Tikoo, 2004, s. 502; Sullivan, 2002), ja tutkimus antaa viitteitä siitä, millaiseksi työnantajabrändin ja rekrytointiviestinnän on mahdollista muodostua tulevaisuudessa sekä miten niitä voisi jatkossa kehittää.

Koska työnantajabrändi on merkittävä sekä potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuksen herättämisen vanhojen työntekijöiden sitouttamisen kannalta, tarkastellaan tässä tutkimuksessa ELY-keskuksen työnantajabrändiä sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa saadaan selville, millaisena ELY-keskuksen työnantajabrändi nähdään tutkimuksen tekohetkellä eli vuonna 2020.

Koska rekrytointiviestinnän on tarkoitus luoda yleisölle positiivinen kuva organisaatiosta, ja rakentaa näin työnantajabrändiä (ks. Łacka-Badura, 2015, s. 5, 17), keskityn toisessa tutkimuskysymyksessä juuri houkuttelevan rekrytointi-ilmoituksen piirteiden tunnistamiseen. Näin saadaan tietoa siitä, millaisia asioita juuri ELY-keskukselle relevantit ammattilaiset arvostavat rekrytointiviestinnässä. Rekrytointi-ilmoituksen näkökulma valikoitui näkökulmaksi, koska rekrytointi-ilmoitus on usein potentiaalisen työntekijän ensimmäinen kosketus työnantajaorganisaatioon (ks. Backhaus, 2004, s. 116), ja hyvän ensivaikutelman antaminen on tärkeää työnantajaorganisaation työnantajabrändin kannalta (Elving, Westhoff, Meeusen & Schonderbeek, 2012 s. 357). Tutkimustuloksista voitakin näin ollen olettaa olevan ELY-keskukselle hyötyä uusia työpaikkailmoituksia laadittaessa.

Työnantajabrändäyksestä ja rekrytointiviestinnästä löytyy paljon tutkimusta niin markkinoinnin, johtamisen kuin viestinnänkin alalta. Omaa tutkimusaihettani lähellä olevaa tutkimusta on tehnyt esimerkiksi Mau (2019), joka on tutkinut työnantajabrändäystä julkisella sektorilla näkökulmanaan erityisesti johtotehtävät. Hänen tutkimuksensa mukaan työnantajabrändäys tuo hiipuneesta suosiosta kärsivälle julkiselle sektorille hyvän mahdollisuuden parantaa asemaansa työntekijöistä kilpailtaessa. Julkisen sektorin työnantajabrändäystä on tutkinut myös Stariņeca (2015), joka sai tutkimuksessaan selville, että Latviassa julkisten organisaatioiden tulisi panostaa enemmän verkkosivuihinsa

parantaakseen työnantajabrändiään nuorten ammattilaisten silmissä. Oman tutkimuksen kannalta erityisen oleellinen on Alshathryn, Clarken ja Goodmanin (2017) tutkimus, jossa he luovat mallin siitä, miten työnantajabrändi vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuksen herättämiseen ja nykyisten työntekijöiden sitouttamiseen. Hyödynän heidän malliaan ELY-keskuksen työnantajabrändin analysoinnissa.

Rekrytointi-ilmoitusten houkuttelevuudesta on tehty monenlaista yksityiskohtaistakin tutkimusta. Esimerkiksi Nolan, Gohlke, Gilmore ja Rosiello (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että työpaikkaan liittyvän symbolisen tiedon (esimerkiksi arvot tai työyhteisö) esittäminen rekrytointi-ilmoituksessa on hyödyllistä oikeanlaisten hakijoiden kiinnostuksen herättämisessä. Rekrytointi-ilmoituksen yksityiskohtaisuutta tutkineet Feldman, Bearden ja Hardesty (2005) taas havaitsivat tutkimuksessaan, että yksityiskohtaisella esitystavalla on positiivisia vaikutuksia siihen, miten uudet työnhakijat reagoivat rekrytointi-ilmoitukseen.

1.2 Aineisto ja aineistonkeruu

Keräsin tämän tutkimuksen aineiston kahdella eri menetelmällä, sähköisellä kyselylomakkeella ja ryhmähaastatteluilla. Näin sain analysoitavaksi mahdollisimman kattavan ja ELY-keskusta hyödyttävän aineiston. Sekä verkkolomakkeessa että haastatteluissa kysymysten aiheina olivat työnantajabrändi ja rekrytointiviestintä. Yhteenveto aineistosta näkyy taulukossa 1.

Taulukko 1. Yhteenveto tutkimuksen aineistosta.

| | Sähköinen kysely | Ryhmähaastattelut |
|-------------------------------------|---|--|
| Vastaajien määrä | 72 | 8 |
| Keräysaika | 24.2.–8.3.2020. | 21.1.–7.1.2020 |
| Kohderyhmä | Korkeakouluopiskelijat | Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa vuoden sisällä uudessa tehtävässä aloittaneet työntekijät |
| Ikäryhmät | 24–26-vuotiaat 46 %, 21–23-vuotiaat 30 %, yli 26-vuotiaat 14 %, alle 21-vuotiaat 10 % | Kaikki yli 26-vuotiaita |
| Sukupuolijakauma: naiset/miehet/muu | 71 %/28 %/1 % | 37,5 %/ 62,5 %/ 0 % |
| Vastaajien alat | 4 suurinta alaa: Ympäristö- ja biotieteet 31 %, humanistiset tieteet 14 %, sähkö-, energia- ja ympäristötekniikka 12 %, kauppa- ja taloustieteet 10 % | Vastaajat ELY-keskuksen vastuualueittain: Ympäristö ja luonnonvarat 37,5 %, liikenne ja infrastruktuuri 25 %, elinkeinot, työvoima ja osaaminen 25 %, johdon tuki 12,5 % |
| Käsitellyt teemat | Työnhaun kanavat, sosiaalisen median hyödyntäminen työnhaussa, houkutteleva rekrytointi-ilmoitus sekä ELY-keskuksen tunnettuus ja työnantajabrändi. | Houkutteleva rekrytointi-ilmoitus, työnhaun kanavat, ELY-keskuksessa työskentely ja ELY-keskuksen työnantajabrändi. |
| Aineistotyyppi | Monivalintakysymysten prosentuaaliset tulokset sekä avointen kysymysten kirjalliset vastaukset | Haastattelujen litteroinnit |

Tutkimuksen aineisto koostuu korkeakouluopiskelijoille suunnatun kyselystä sekä ELY-keskuksen uusien työntekijöiden haastatteluista. Korkeakouluopiskelijoiden kyselystä saadaan erityisesti organisaation ulkoista näkökulmaa, sillä 93 prosenttia kyselyyn vastanneista opiskelijoista ei ole työskennellyt ELY-keskuksessa. ELY-keskuksen työntekijöitä haastatteleamalla taas saatiin tutkimukseen organisaation sisäinen näkökulma.

1.2.1 Kysely korkeakouluopiskelijoille

Sähköiseen kyselyyn vastasi 72 korkeakouluopiskelijaa ympäri Suomen. Vastaajien opiskelualaa ei rajattu, sillä ELY-keskuksessa toimii niin monen alan ammattilaisia, että kaikkien relevanttien alojen määrittely olisi ollut hankalaa. Korkeakouluopiskelijat valikoitui-
vat kyselyn kohderyhmäksi, sillä julkisella puolella asiantuntijatehtäviin haetaan pääosin korkeakoulutettuja työntekijöitä (ks. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet, 2020). ELY-keskus haluaisi saada enemmän nuoria ammattilaisia hakemaan heille töihin, joten tulevaisuuden ammattilaisten näkemykset työnantajabrändistä ja rekrytointiviestinnästä voivat hyödyttää ELY-keskusta rekrytoinnin kehittämisessä.

Tein kyselyn Webropol-kyselyohjelmalla ja latasin kyselyn tuloksista kertovan raportin suoraan ohjelmasta koneelleni. Kysely käsitteli seuraavia teemoja: työnhaun kanavat, sosiaalisen median hyödyntäminen työnhaussa, houkutteleva rekrytointi-ilmoitus sekä ELY-keskuksen tunnettuus ja työnantajabrändi. Kysely löytyy liitteestä 1.

Mahdollisimman monien vastaajien houkuttelemiseksi otin kyselyä laatiessani huomioon käytettävyyden. Muotoilin vastausvaihtoehdot niin, että kysymyksiin pystyi vastaamaan helposti myös mobiililaitteella. Kysely koostui enimmäkseen monivalintakysymyksistä, ja avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia. Tällöin kyselyyn oli helppo ja nopea vastata, minkä voisi olettaa lisänneen vastaajien motivaatiota tehdä kysely loppuun asti (ks. Valli 2001, s. 111). Lomaketta testasi etukäteen kolme kohderyhmään kuuluvaa tuttuani, ja muokkasin kysymysten muotoa hieman heidän kommenttiansa perusteella (ks. Vehkalahti 2008, s. 48).

Levitin kyselyä omista sosiaalisen median kanavissani (Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram ja WhatsApp). Päätimme yhdessä Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen edustajan kanssa, että kyselyä ei jaeta Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen virallisilla organisaatiotileillä. Syynä tähän oli se, että ELY-keskuksen seuraajilla on yleensä jo suhteellisen paljon tietoa ELY-keskuksesta, jolloin kyselyn tulokset olisivat saattaneet vääristyä.

Vaikka vastaajien opiskelualaa ei rajattu, kontaktoin ELY-keskuksen kannalta relevantteja opiskelijajärjestöjä sähköpostitse tavoittaakseni ELY-keskuksen kannalta mahdollisimman hyödyllisiä vastaajia. Viestissä pyysin ainejärjestöjä jakamaan kyselylinkkiä jäsenilleen. Kuvaus relevanttien opiskelualojen määrittelyprosessista ja lista kontaktoiduista ainejärjestöistä löytyvät liitteestä 2.

1.2.2 Uusien työntekijöiden haastattelut

Ryhmähaastatteluja pidin kolme, ja niihin osallistui yhteensä 8 henkilöä. ELY-keskuksen uudet työntekijät valittiin haastatteluiden kohderyhmäksi, sillä organisaation ulkopuolisen yleisön lisäksi työntekijöiden oma mielikuva on olennainen osa työnantajabrändiä (ks. Slavkovic, Pavlovic & Simic, 2018, s. 130). Uusilla työntekijöillä ajateltiin myös olevan pidempään virassa olleita tuoreempaa tietoa omien ammattialojensa työhausta. Uudet työntekijät määriteltiin tässä tutkimuksessa henkilöiksi, jotka olivat aloittaneet uusissa tehtävissä Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa vuoden sisällä tarkasteluajankohdasta (marraskuu 2019). ELY-keskuksen henkilöstö hoiti haastateltavien hankinnan etsimällä henkilöstöjärjestelmästä kohderyhmään kuuluvat henkilöt ja lähettämällä heille sähköpostilla kutsun tutkimushaastatteluun osallistumisesta.

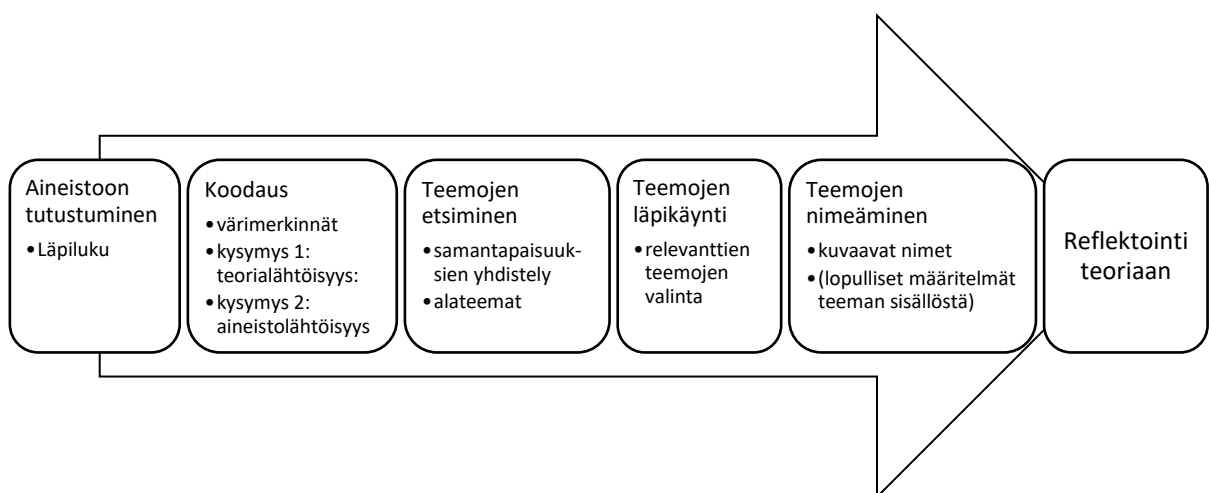
Puolistrukturoiduilla ryhmähaastatteluilla selvitin ELY-keskuksen uusien työntekijöiden ajatuksia houkuttelevasta rekrytointiviestinnästä sekä ELY-keskuksen työnantajabrändistä. Haastattelun kysymysten teemoina olivat houkutteleva rekrytointi-ilmoitus, työhaun kanavat, ELY-keskuksessa työskentely ja ELY-keskuksen työnantajabrändi. Lista haastattelukysymyksistä löytyy liitteestä 3. Haastattelussa esitin kaikille yhteisesti samat kysymykset, joihin en antanut valmiita vastausvaihtoehtoja (ks. Eskola ja Suoranta, 1998, s. 86). Käytin haastatteluissa havaintovälineenä ELY-keskuksen aiemmin julkaisemia rekrytointi-ilmoituksia, joita haastateltavia pyydettiin kommentoimaan. Valitsin ryhmähaastattelut yksilöhaastattelujen sijasta, sillä ne oli helpompi aikatauluttaa. Uskon myös, että ryhmätilanteessa osallistujat voivat saada toistensa läsnäolosta rohkeutta ja muiden

vastauksista ideoita lisäkommentteihin. Näin ollen ryhmähaastattelussa saatettiin saada enemmän tietoa yksilöhaastatteluun verrattuna (ks. Eskola ja Suoranta, 1998, s. 94).

Jotta sain nauhoitetun haastatteluaineiston järkevästi tulkittavaan muotoon, litteroin sen, eli kirjoitin sen tekstiksi. Koska kyseessä ei ole varsinainen keskusteluanalyysi, jätin puheen korjaukset ja tauot sisältävän sanatarkan litteroinnin tekemättä ja kirjasin tekstit niiltä osin, että tekstin asiasisältö tulee ilmi (ks. Hirsjärvi ja Hurme, 2001, s. 140). Neljästä ja puolesta tunnista nauhoitettua haastattelumateriaalia tuli noin 16 500 sanan verran litterointitekstiä.

1.3 Menetelmä

Tämä tutkimus on menetelmältään pääosin laadullinen, mutta myös määrällistä tutkimustietoa tuodaan mukaan kyselylomakkeen monivalintakysymysten prosentuaalisten vastaustulosten muodossa. Päädyin käsittelemään tuloksia sekä laadullisesti että määrällisesti, sillä kahden erityyppisen tarkastelutavan yhdistämisellä voidaan saada varmempia tuloksia kuin vain yhden näkökulman tarkastelulla (ks. Metsämuuronen, 2001, s. 64). Analysoin aineistoa temaattisen analyysin keinoin. Tutkimuksen kulku on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen (mukaillen Braun ja Clarke, 2006, s. 87).

Tutkimukseni analyysissä sovellan Braunin ja Clarken (2006, s. 87) määrittämiä temaat-tisen analyysin vaiheita. Tutustun aineistoihini ensin lukemalla huolellisesti läpi kyselyn tulosraportin sekä haastattelujen litteroinnit ja haastattelujen aikana tekemäni muistiinpanot. Teen alustavia karkeita muistiinpanoja haastattelujen vastausten aihepiireistä ja merkkeen samaa aihepiiriä olevat kohdat tekstinkäsittelyohjelmassa samalla värillä. Selvittäessäni vastausta työnantajabrändikysymykseen koodausta ohjaa Alshathryn ja muiden (2017, s. 416–418) teoriakehikko, joka listaa neljä eri osa-aluetta, joista työnantajabrändin arvo muodostuu. Houkuttelevaa rekrytointiviestintää käsittelevässä kysymyksessä taas koodaus rakentuu aineistolähtöisesti ilman etukäteen määriteltäviä kategorioita.

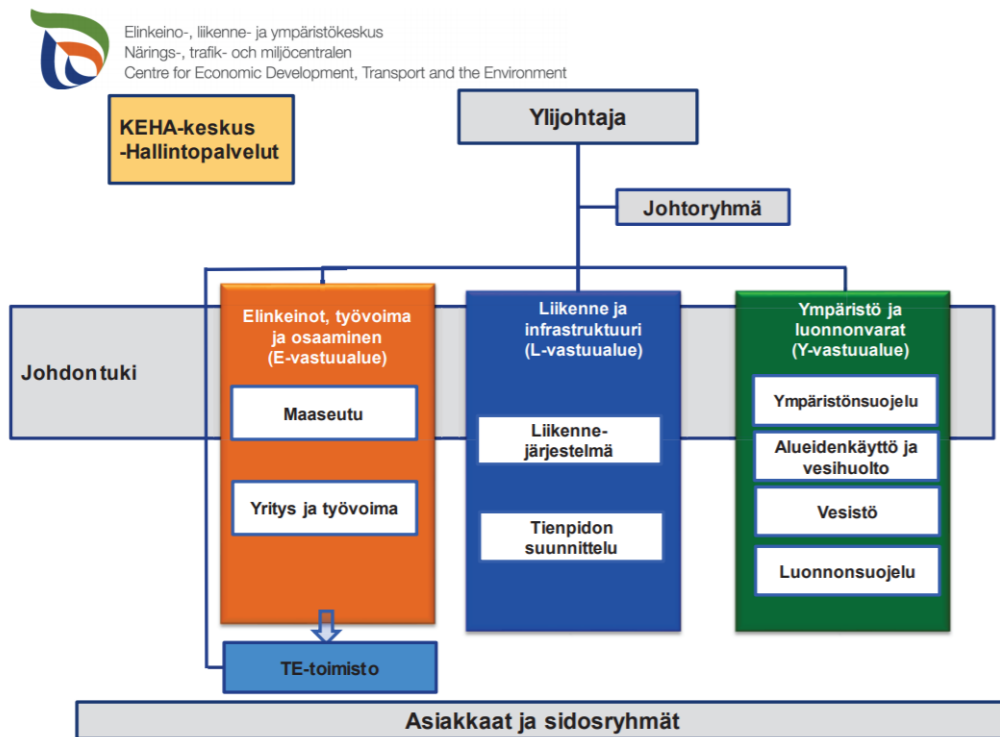
Kuten Braunin ja Clarken (2006, s. 87) mallissa, koodauksen jälkeen yhdistelen koodaamiani samantapaisia aiheita tarkemmiksi teemoiksi miettien samalla myös mahdollisia alateemoja. Käyn teemat läpi määritellen ne asiat, jotka jokaiseen teemaan kuuluvat ja erottelen relevantit teemat (ks. Braun & Clarke 2006, s. 91). Tässä vaiheessa poistan sellaiset teemat, joille ei ole tarpeeksi pohjaa aineistossa ja yhdistän ja puran teemoja uudelleen, jos ne eivät ole loogisia. Lopuksi nimeän teemat niiden sisältöä kuvaavilla nimillä ja tarvittaessa viimeistelen jokaiselle teemalle oman määritelmän.

Viimeisenä vertailen teemojani aiempaan tutkimukseen etsien eroavaisuuksia ja yhtymäkohtia teoriaosassa käsittelemääni kirjallisuuteen. Aineistoni keruu, analysointi, tul-kinta ja raportointi tapahtuvat tutkimuksessani ajoittain jopa samanaikaisesti, joten pa-laan kirjoittaessani usein tutkimusvaiheesta toiseen (ks. Eskola & Suoranta, 1998, s. 16).

1.4 Tietoa tutkimuksen toimeksiantajasta

Tämä pro gradu -työ on toteutettu Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen toimeksiannosta ja työstä saadaan rahallinen korvaus. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus on yksi Suomessa toimivista 15 elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta. ELY-keskukset ovat virastoja, jotka edistävät alueellista kehittämistä hoitaen valtionhallinnon kehittämis- ja

toimeenpanotehtäviä omilla toiminta-alueillaan (ELY-keskusten ja TE-toimistojen hallinto- ja kehittämiskeskus KEHA-keskus, 2020). ELY-keskukset tukevat ja kehittävät sosiaalista, taloudellista ja ekologisesti kestävää hyvinvointia (Digi- ja väestötietovirasto, 2020). ELY-keskuksen tarkemmat toiminta-alueet näkyvät kuviossa 2.



Kuvio 2. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen organisaatiokaavio toimialueineen.

Vaikka tutkimus onkin yksittäisen ELY-keskuksen tilaama, tarkastellaan siinä yleisesti kaikkien ELY-keskusten työnantajabrändiä. Tähän päädyttiin sen takia, että kyselyvastaajia olisi helpompi löytää. Lisäksi ELY-keskuksilla on paljon keskinäistä yhteistyötä sekä yhtenäinen brändi ja suhteellisen yhtenäiset toimintalinjat, joten ELY-keskuksen yleiseen näkökulmaan keskittyvän tutkimuksen voidaan tällä perusteella olettaa tuottavan luotettavaa aineistoa.

2 Työnantajabrändäys kiinnostaa julkisella sektorilla

Tässä luvussa käsittelen työnantajabrändäystä julkisten organisaatioiden näkökulmasta. Luku alkaa katsauksella työnantajabrändäyksen ja rekrytointien haasteisiin julkisella sektorilla. Tämän jälkeen käsittelen organisaation maineen, identiteetin ja kulttuurin vaikutusta työnantajabrändin muodostumiseen. Loppuvaiheessa esittelen työnantajabrändin ja työnantajabrändin pääoman käsitteet, jotka toimivat tärkeänä työkaluna tutkimustulosten analysoinnissa. Viimeisessä alaluvussa tarkastelen Suomen valtion työnantajabrändiä valtion teettämien tutkimusten valossa.

Julkisella sektorilla tarkoitetaan valtion, kuntien ja seurakuntien omistuksessa olevaa kansantalouden osaa, jonka toiminta rahoitetaan pääosin verotulojen avulla (Tieteen termipankki, 2020; Sydänmaanlakka, 2015, s. 14). Hoodin (1995, s. 97) mukaan julkisen puolen organisaatiot nähtiin vielä 1980-lukuun asti työnantajan malliesimerkkinä ja sitä kautta houkuttelevana paikkana työskennellä. Niiden palkka- ja työehtojen nähtiin olevan yksityistä sektoria edellä, ja työ julkisella sektorilla miellettiin vakaaksi ja varmaksi.

1990-luvun lähestyessä länsimaaisissa valtioissa herättiin kuitenkin siihen, että julkisen sektorin toimintamallit olivat vanhentumassa ja jäämässä jälkeen yksityisestä sektorista. Tämä käänne voidaan nähdä osana uutta julkisjohtamisen mallia (*New Public Management, NPM*), jonka yhdeksi piirteeksi mielletään yksityisen sektorin käytäntöjen ja sanaston laaja käyttöönotto julkisella sektorilla (Hansen, Langer & Salskov-Iversen, 2001, s. 171). NPM:n avulla tavoiteltiin tehokkaampaa, kilpailukykyisempää sekä ratkaisu- ja kustannuskeskeisempää valtionhallintoa (Lowe, 2001, s. 14). Sydänmaanlakan (2015, s. 14) mukaan Suomessa uudistumisen tarvetta on edelleen, ja ongelmana on se, ettei uudistuksia saada aikaiseksi tarpeeksi nopeasti. Tutkimuksissa on todettu, että tehostamistoimenpiteet ovat huonontaneet julkisen sektorin houkuttelevuutta työpaikkana, eikä sitä enää nähdä malliesimerkkinä hyvästä työnantajasta (Bray, Waring & Cooper, 2011, s. 158).

OECD julkaisi vuonna 2001 raportin, joka käsittelee julkisen sektorin houkuttelevuutta työnantajana muutamissa sen jäsenmaissa. Myös Suomi on mukana raportissa. Äijälän (2001, s. 10–12) kokoaman raportin mukaan yleinen tilanne oli tuolloin se, että valtiota ei nähty kovinkaan houkuttelevana työnantajana. Raportin mukaan julkiseen sektoriin yhdistettiin esimerkiksi yksityistä sektoria alemmat palkat, byrokraattisuus, vanhanaikaisuus ja epäselvät uramahdollisuudet. Raportin mukaan julkisten organisaatioiden kannattaisikin korostaa julkisen sektorin hyviä puolia kuten joustavuutta, pitkiä työuria, yhteisen hyvän eteen työskentelyä ja mielenkiintoisia työtehtäviä.

Maun (2019, s. 156) julkisen sektorin työnantajabrändäykseen keskittyvässä tutkimuksessa mainitaan, että julkisilla työnantajilla on viime aikoina ollut vaikeuksia brändätä ja markkinoida itseään houkuttelevana työpaikkana, työpaikkojen ykkösvalintana (*employer of choice*). Kyseisessä tutkimusartikkelissa tuodaan esiin, että julkisen puolen organisaatioilla mielletään usein olevan ristiriitaisia arvoja ja monenlaisia identiteettejä. Maun (2019, s. 156) mukaan jatkuvalla brändityöllä kuvaa voidaan kuitenkin parantaa ja kasvattaa näin nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden luottoa ja arvostusta julkisen sektorin työpaikkoja kohtaan. Julkisissa organisaatioissa voitaisiin esimerkiksi parantaa nettisivujen sisältöä, jotta saataisiin vanhanaikainen työnantajabrändi kirkastettua nuorten silmissä (ks. Stariņeca, 2015, s. 62).

Jotta julkisen puolen organisaatiot voivat toimia tehokkaasti, on valtion pystyttävä houkuttelemaan ja motivoimaan lahjakkaita työntekijöitä niin, että he myös jäisivät valtiolle töihin pidemmäksi aikaa (Mau, 2019, s. 159). Julkisellakin puolella on alettu panostamaan mainetyöhön enemmän osittain senkin takia, että hyvä organisaation hyvä maine toimii signaalina hyvästä työpaikasta ja siitä, että se pystyy houkuttelemaan ja sitouttamaan lahjakkaita työntekijöitä ja tarjoamaan hyvää palvelua (Lockert, Bjørnå, Haugen & Salomonsen, 2019, s. 507; ks. Wæraas, Bjørnå & Moldenæs, 2015, s. 1291). Näin ollen hyvämaineisen julkisen organisaation voi tulkita houkuttelevaksi työpaikaksi, jossa työsään viihtyvät asiantuntevat työntekijät tarjoavat korkealuokkaisia palveluja.

Maun (2019, s. 158) mukaan vieläkin on vallalla stereotypiaa siitä, että julkisen puolen työntekijät ovat laiskoja, osaamattomia ja kykenemättömiä toimimaan yksityisellä puolella. Hän kirjoittaa, että todellisuudessa moni julkisen puolen työntekijä on korkean ammattitaidon omaava tietotyöläinen, joille on kysyntää yksityisellä puolella. Hän mainitsee tutkimuksessaan myös, että vaikka julkinen sektori onkin perinteisesti tarjonnut pysyviä ja vakaita töitä, on sieltä viime vuosina lähtenyt yhä enemmän työntekijöitä yksityiselle puolelle esimerkiksi paremman palkkauksen perässä. Tämä on luonut julkisella puolella yhä enemmän huolta siitä, että julkisen sektorin osaaminen valuu yksityiselle puolelle (*brain drain*) (Peters, 2000, s. 431; Mau, 2019, s. 158). Osaajia menetetään myös eläköitymistien kautta. OECD:n raportin mukaan Suomen julkisella sektorilla oli jo vuonna 2001 vaikeuksia löytää osaavia asiantuntijatasen työntekijöitä, ja ongelman ennustettiin jatkuvan väestön ikääntyessä (Äijälä, 2001, s. 10–12).

Edellä mainitut rekrytointiin ja työntekijöiden sitouttamiseen liittyvät ongelmat on tunnistettu nykypäivän Suomessa, ja vuoden 2019 hallitusohjelmaan (Valtioneuvosto, 2019) on kirjattu, että valtio tulee lähivuosina tekemään toimenpiteitä houkutellakseen valtiolle uusia osaajia töihin. Esimerkiksi valtion työnantajabrändin uudistaminen oli yksi Suomen valtion vuoden 2020 HR-toiminnan strategisista teemoista (Kirjonen, 2019, s. 26).

2.1 Organisaation maine, identiteetti ja kulttuuri työnantajabrändin taustalla

Organisaation maine (ks. esim. Cable & Turban, 2003, s. 2260) ja identiteetti (ks. esim. Backhaus & Tikoo, 2004, s. 510) ovat yhteydessä työnantajabrändiin. Cablen ja Turbanin (2003, s. 2260) mukaan hyvämaineiseen organisaatioon mennään mielellään töihin, koska positiivisen maineen ajatellaan viestivän myös hyvistä työoloista ja -tehtävistä. Lisäksi hyvämaineisessa organisaatiossa työskentelyn odotetaan oikeuttavan ylpeyteen omasta työstä. Hyvämaineiset organisaatiot saavat usein muita enemmän medianäkyvyyttä, ja niistä on muutenkin tarjolla enemmän tietoa, mikä lisää organisaation

tunnettuutta ja sitä kautta sen mahdollisuuksia saada haluamansa työntekijät (Alshathry & muut, 2017, s. 421; Cable & Turban, 2003, s. 2259–2260).

Maine tarkoittaa lyhyesti sanottuna sidosryhmien arviota organisaatiosta (Juholin, 2013, s. 470). Maine muodostuu Aulan ja Mantereen (2013, s. 341) mukaan organisaation sidosryhmissä kiertävistä organisaatioita koskevista arvottavista tarinoista, uskomuksista ja odotuksista. Näihin vaikuttavat sekä julkisen keskustelun välittämät mielikuvat että sidosryhmän omat kokemukset organisaatiosta. Heidän määritelmässään maine syntyy siis organisaation ja sen sidosryhmien välisissä vuorovaikutustilanteissa. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, s. 43–45) korostavat, että halutunlainen maine ei rakennu itsensä, vaan organisaation on tehtävä sen eteen töitä. Heidän mukaansa ensinnäkin organisaation toiminnan itsessään tulee olla vastuullista, läpinäkyvää ja johdonmukaista. Toiminnasta tulee myös osata viestiä niin, että organisaatiosta muodostuva kuva on erottuva ja aito.

Maineeseen vaikuttaa Juholinin (2013, s. 234–235) mukaan myös se, että organisaatiot saavat eri julkisuuksissa osakseen yhä enemmän kritiikkiä, mitä ei voi sivuuttaa. Tämän takia ne joutuvat joka päivä ansaitsemaan legitimitetin eli oikeutuksen toiminnalleen. Juholin (2013, s. 234–235) kirjoittaa, että organisaatiot pyrkivät tähän muun muassa osoittamalla sidosryhmilleen, että he toimivat vastuullisesti. Basu ja Palazzo (2008, s. 124) määrittelevätkin organisaation yhteiskuntavastuun (*CSR, Corporate Social Responsibility*) prosessiksi, jossa organisaatio suunnittelee ja ylläpitää suhteitaan sidosryhmiin sekä toimii samalla roolissaan yhteiskunnan hyväksi. Heidän mukaansa myös potentiaaliset työntekijät ovat kuuluvat organisaation sidosryhmiin.

Organisaation vastuullisuustoimet ja niistä viestiminen vaikuttavat potentiaalisten työntekijöiden hakuhaluuteen ja nykyisten työntekijöiden motivaatioon pysyä organisaatiossa töissä (Alshathry & muut, 2017, s. 422). Yhteiskuntavastuun merkitys organisaation maineelle ja työnantajabrändille on todettu useissa tutkimuksissa (ks. esim. Melo & Garrido-Morgado, 2012; Alshathry & muut, 2017). Yhteiskuntavastuu viittaa ajatukseen

siitä, että organisaation tulee osallistua yhteiskunnan parantamiseen oman päätoimintonsa lisäksi (van der Wiele, Kok, McKenna & Brown, 2001. s. 287). Toki julkisen puolen organisaatioiden päätoimintona ja tavoitteena on usein (esimerkiksi juuri ELY-keskuksen tapauksessa) jo valmiiksi yhteiskunnan parantaminen, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö tätä toimintaa tulisi harjoittaa kiinnittäen erityistä huomiota vastuullisuuteen. Alun perin yhteiskuntavastuun käsite koski pelkästään kaupallisia yksityisen puolen yrityksiä, mutta nykyään yhteiskuntavastuun voidaan katsoa ulottuvan myös muihin organisaatioihin, kuten valtiollisiin ja muihin julkisiin instituutioihin sekä kuluttajiin (ks. Lee, 2008, s. 53).

Myös organisaation identiteetti linkittyy läheisesti työnantajabrändäykseen (Edwards, 2010, s. 10–11). Organisaation identiteetin voidaan nähdä muokkautuvan työnantajabrändäyksessä ja ilmentyvän työnantajabrändissä (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 508). Identiteetti voidaan myös nähdä osana organisaation mainetta (ks. Chun, 2005, s. 95). Organisaation identiteettiä määriteltäessä viitataan usein Albertin ja Whettenin (1985) määritelmään, jonka mukaan organisaation identiteetti on keskeinen, pysyvä ja muista erottuva organisaation luonne. Se on vastaus kysymykseen ”keitä me olemme” ja ”millaisena näemme itsemme?”. Pääideana käsitteen taustalla on se, että organisaatiolla on mahdollista olla jonkinlainen erityisesti organisaation työntekijöiden kollektiivisesti tunnistama luonne (Edwards, 2010, s. 10–11).

Organisaation identiteetin luominen ja tunnistaminen ovat tärkeä osa maineenhallintaa. Wæraas ja Byrkjeflot (2012, s. 194) tuovat julkisen sektorin maineenhallintaa käsittelevässä tutkimusartikkelissaan esiin sen, että julkiset organisaatiot on perustettu tietystä yhteiskuntaa palvelevasta syystä, ja politiikka sekä lait kytkeytyvät vahvasti niiden toimintaan. Näin ollen julkisten organisaatioiden identiteetit on suurilta osin määritelty etukäteen, jolloin organisaatiolle itselleen jää yksityistä sektoria vähemmän mahdollisuuksia identiteetin muokkaamiseen ja strategioiden kehittämiseen.

Organisaation kulttuuri eli se, miten organisaatiossa toimitaan (Chun, 2005, s. 96), luo pohjan organisaation identiteetille (Cheung, Wong & Wu 2011, s. 33). Schein (1985) määrittelee organisaation kulttuurin organisaation jäsenten jakamiksi arvoiksi, uskomuksiksi ja olettamuksiksi. Hänen mukaansa nämä perusoletukset on luotu, laadittu ja havaittu yhdessä toimittaessa, ja niiden on huomattu toimivan tarpeeksi hyvin, jotta ne voidaan arvottaa oikeiksi toimintatavoiksi. Nämä asiat opetetaan uusille organisaation jäsenille oikeina tapoina toimia organisaatiossa. Harrisonin ja Bazzyn (2017, s. 1263) mukaan organisaation identiteetti muodostuu, kun kaikki organisaation jäsenet sosiaalistuvat organisaation kulttuuriin ja omaan rooliinsa organisaatiossa. Organisaation kulttuuri heijastaa organisaation arvoja ja asettaa siten puitteet organisaatiossa tapahtuvalle viestinnälle (Garnett, Marlowe & Pandey, 2008, s. 271).

Tutkimusten mukaan organisaatioilla on harvoin vain yksi yhtenäinen kulttuuri, vaan niistä on löydettävissä monia alakulttuureja (Miller, 2012, s. 87; Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1991, s. 8). Louisin (1985, s. 79) mukaan alakulttuureja voi syntyä esimerkiksi vertikaalisella tasolla (esimerkiksi organisaatioiden eri osastoissa), horisontaalisella tasolla (tietyillä hierarkkisilla tasoilla) tai työryhmissä. Louis (1985, s. 79) käsittää tällaiset ryhmät alustana jaetun ymmärryksen syntymiselle. Alakulttuureille voi kehittyä esimerkiksi omanlaiset työskentelytavat sekä käsitykset siitä, mikä on työpaikalla tärkeää (ks. Marschall 2002). Kuten Marschallin (2002) tutkimuksessa tuli ilmi, eri alakulttuureissa voi myös olla tiettyjä viestintätapoja, kuten omanlainen puhetyyli ja sanasto.

2.2 Työnantajabrändäyksellä työnantajan parhaat puolet esiin

Brändi, eli tuotteeseen tai organisaatioon liitettävä tunnistettava ja suunniteltu viesti, jonka avulla erottaudutaan kilpailijoista (Banet-Weiser, 2017, s. 24), on jo kauan tunnistettu tärkeäksi keinoksi houkutella niin asiakkaita kuin työntekijöitäkin (Tanwar & Kumar, 2019, s. 800). Brändin hyödyntämistä osaavien työntekijöiden kiinnostuksen herättämisessä ja ylläpitämisessä kutsutaan työnantajabrändäykseksi (employer branding).

Backhausin ja Tikoon (2004, s. 501–502) mukaan työnantajabrändäys on strategia, jolla tuodaan esiin organisaation identiteetti, arvot ja siellä työskentelyn edut rakentaen kuvaa hyvästä työpaikasta. Tarkoituksena on rakentaa mahdollisimman vahva työnantajabrändi, eli pitää organisaatiossa työskentelyyn liitettävät mielikuvat positiivisina ja erottua edukseen muista työnantajista (ks. Mosley, 2014, s. 4).

Työnantajabrändäys on organisaation strateginen toimenpide, jonka avulla halutaan sekä houkutella uusia työntekijöitä että pitää kiinni vanhoista hyvistä työntekijöistä (R & Baral, 2017, s. 75). Työnantajabrändäys voidaan nähdä myös prosessina, ja varsinkin käytännön työelämässä sitä on mallinnettu monenlaisin prosessikuvauksin. Akateemisessa maailmassa aihetta ovat käsitelleet muun muassa Backhaus ja Tikoo (2004), Chhabra ja Sharma (2014) sekä Mölk (2018).

Chhabra ja Sharma (2014, s. 51) ovat muodostaneet Backhausin ja Tikoon (2004) ja muun aiemman tutkimuksen perusteella lyhyen kuvauksen työnantajabrändäyksen prosessista. Heidän mukaansa työnantajabrändäyksen ensimmäinen askel on organisaation nykytilan (esimerkiksi organisaation vahvuudet, arvot, kulttuuri ja nykyinen työnantajabrändi) määrittäminen. Näitä tietoja olisi hyvä hankkia myös nykyisiltä ja uusilta työntekijöiltä, jotta voidaan varmistua siitä, että ne ovat uskottavia ja kertovat organisaation todellisuudesta (Sullivan, 2002). Mölk (2018, s. 333) huomauttaa myös, että työnantajabrändäyksessä tulee aina ristiriitoja erilaisten mielipiteiden takia, joten on tärkeää, että yhteisymmärryksen löytämiseksi järjestetään osallistavia tapoja, kuten ryhmäkeskusteluja tai brainstorming-tilaisuuksia.

Chhabran ja Sharman (2014, s. 51) määritelmän mukaan työnantajabrändäyksen toisessa vaiheessa määritetään nykytietojen perusteella työnantajabrändille arvolupaukset, joihin työnantajabrändäyksen strategia perustetaan. Arvolupauksen tulisi väittää totuudenmukaisesti keskeinen sisältö siitä, mitä organisaatio tarjoaa työntekijöilleen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502; Eisenberg, Kilduff, Burleigh & Wilson, 2001). Tämän jälkeen työnantajabrändistä viestitään sekä potentiaalisille että nykyisille työntekijöille heille

relevanttien kanavien kautta. Onnistuneen työnantajabrändäyksen tuloksena potentiaaliset työntekijät kiinnostuvat organisaatiosta työpaikkana ja nykyiset työntekijät haluavat jatkaa siellä töissä.

Työnantajabrändäyksen tavoitteena on luoda tietynlainen työnantajabrändi. Työnantajabrändi viittaa siihen, millainen mielikuva jossakin tietyssä organisaatiossa työskentelyyn liitetään (Nolan & muut, 2013, s. 301). Organisaatiossa työskentelyyn liitettävistä mielikuvista käytetään työnantajabrändin termin lisäksi erilaisia variaatioita, kuten *työnantajakuva* (ks. Isohookana, 2007; Kortet-Järvi-Nurmi & Murtola, 2015), *työnantajamielikuva* (ks. Korpi, Laine & Soljasalo, 2012) ja *työnantajamaine* (ks. Juholin, 2009, s. 237). Myös englanninkielisessä kirjallisuudessa termit vaihtelevat, ja käytössä on muun muassa seuraavia termejä: *employer image* (ks. Lievens & Slaughter, 2016), *employer brand image* (ks. Backhaus & Tikoo, 2004), ja *employer reputation* (ks. Kanar, Collins & Bell, 2015). Eri termejä saatetaan yhdistellä ja käyttää myös synonyymeina (ks. Lievens, Van Hove & Anseel, 2007; Korpi & muut, 2012). Tässä tutkimuksessa käytetään *työnantajabrändin* (*employer brand*) termiä, sillä se on lähteenä käytetyissä artikkeleissa useimmin esiintyvä ilmaus. Tutkimuksessa tarkastellaan myös työnantajabrändäystä, joten työnantajasta muodostetun kuvan nimittäminen työnantajabrändiksi tuntuu loogiselta myös tätä kautta.

Ensimmäisenä työnantajabrändin määritelmänä pidetään usein Amblerin ja Barrowin (1996) seuraavaa määritelmää: ”työn tarjoamat funktionaaliset, taloudelliset ja psykologiset edut, jotka liitetään työnantajaorganisaatioon”. Mosley (2014, s. 4) muokkaa Amblerin ja Barrowin (1996) määritelmää hieman. Mosley on samaa mieltä siitä, että työnantajabrändi kuvaa työnantajaorganisaation ominaisuuksia, mutta korostaa kuitenkin sitä, että brändin muodostavat mielikuvat voivat olla niin positiivisia tai negatiivisia kuin myös tosia tai epätosia. Hänen mukaansa nämä mielikuvat voivat perustua esimerkiksi organisaation tarkoitukselliseen tai suunnittelemattomaan viestintään, henkilökohtaiseen kokemukseen tai kuulopuheisiin. Rosethorn (2009, s. 20) perustaa oman määritelmänsä sille, että työnantajabrändi on kaksisuuntainen sopimus työnantajan ja

työntekijän välillä. Tällöin tämä vastavuoroinen sopimus sisältää ne syyt, miksi työntekijä haluaa – ja toisaalta myös saa – jäädä organisaatioon.

Mosleyn (2014, s. 4) mukaan työnantajabrändi on jokaisen organisaation ominaisuus, ei niinkään erikseen ansaittava asia. Tämä on myös Rosethornin (2009, s. 19) mukaan tärkeä asia, joka usein unohdetaan. Näin ollen työnantajabrändi on itsessään neutraali, mutta työnantajabrändin vahvuutta voidaan arvioida. Vahvaan työnantajabrändiin mielletään positiivisia asioita ja heikkoon taas negatiivisia asioita.

Tässä tutkimuksessa työnantajabrändi määritellään Mosleyn (2014, s. 4) määritelmään perustuen kaikiksi niiksi mielikuviksi, tunteiksi ja ajatuksiksi, jotka liitetään tiettyyn työnantajaorganisaatioon erityisesti työskentelyn näkökulmasta. Tämä näkökulma sopii tähän kyseiseen tutkimukseen sen takia, että kun selvitetään työnantajabrändin nykytilaa, ei sen voida etukäteen olettaa olevan pelkästään positiivinen tai negatiivinen. Lisäksi myös tässä tutkimuksessa työnantajabrändi ymmärretään ominaisuudeksi, joka jokaisella organisaatiolla on, mutta sen vahvuus voi vaihdella (ks. Mosley, 2014, s. 4; Rosethorn, 2009, s. 19).

Hyvä työnantajabrändi sekä houkuttelee uusia hakijoita että innostaa nykyisiä työntekijöitä jatkamaan organisaatiossa (ks. Alshathry & muut, 2017, s. 414). Grahamin ja Cascion (2018, s. 366) mukaan työnantajabrändiin tyytyväinen työntekijä viestii todennäköisemmin muillekin positiivisia asioita organisaatiostaan esimerkiksi sosiaalisen median tai kasvokkaisten keskustelujen kautta.

Työnantajabrändi vaikuttaa työnhakijoiden käsitykseen omasta sopivuudestaan tiettyyn työtehtävään ja organisaatioon (ks. esim. Nolan & muut, 2013, s. 301). Nolanin ja muiden (2013, s. 301) mukaan työnantajabrändiin liittyy niin symbolista (*symbolic information*) kuin aineellistakin tietoa (*instrumental information*). Symbolista tietoa ovat esimerkiksi organisaation liitettävät arvot ja aineellista tietoa taas esimerkiksi palkka ja sijainti.

2.3 Työnantajabrändin pääoman rakentuminen

Työntekijöiden etsiminen muistuttaa paljon kuluttaja-asiakkaiden hankintaa, jossa organisaatio pyrkii luomaan tuotteillaan kuluttajille arvoa ja rakentamaan tällä tavoin pitkäkestoisia asiakassuhteita. Rekrytoinnin kontekstissa brändättävänä tuotteena on tavallisen tuotteen tai palvelun sijasta työpaikka. Markkinointikirjallisuudesta tuttua brändipääoman termiä voidaankin käyttää hyödyksi myös rekrytointiviestinnän kontekstissa. Brändipääoman teoriaa on erilaisissa tutkimuksissa (ks. esim. Biswas and Suar, 2016; Collins & Stevens, 2002) sovellettu esimerkiksi rekrytoinnin tutkimiseen.

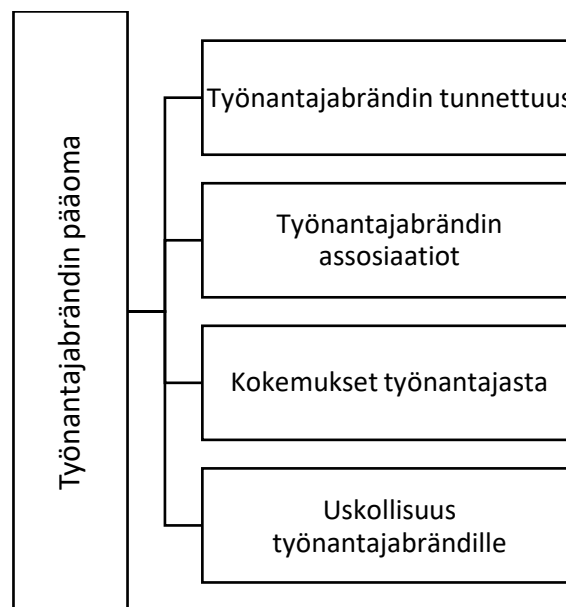
Brändipääoma koostuu markkinointitutkija Aakerin (1991, s. 27–31) mukaan neljästä pääosasta: brändiuskollisuus, bränditietoisuus, laatukokemus ja brändin assosiaatiot. Lisäksi viidentenä hän mainitsee myös muut brändiedut, kuten patentit tai tavaramerkit. Kyseistä mallia on hyödynnetty ja sovellettu laajasti markkinoinnin tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa mallia hyödynnetään rekrytoinnin ja henkilöstöjohtamisen kontekstissa liittäen brändipääoman teoria työnantajabrändiin.

Alshathryn ja muiden (2017, s. 416–418) mukaan työnantajabrändin pääoma kuvastaa sitä arvoa, jota organisaation työntekijät tietyssä organisaatiossa työskentelystä saavat. Backhausin ja Tikoon (2004, s. 504) mukaan työnantajabrändin pääoma viittaa bränditietoisuuden vaikutukseen työvoiman saatavuudessa ja pysyvyydessä. Brändipääoma siis houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä hakemaan töihin organisaatioon ja saa nykyiset työntekijät pysymään organisaatiossa ja tukemaan sen toimintaa.

Kuten brändipääomastakin, myös työnantajabrändin pääomasta on tehty erilaisia tulkin-toja tiedeyhteisön keskuudessa. Useissa tutkimuksissa (ks. esim. Collins & Stevens, 2002; Banerjee, Saini & Kalyanaram, 2020) keskitytään tarkastelemaan työnantajabrändin pääomaa erityisesti organisaation ulkopuolisten henkilöiden näkökulmasta. Alshathry ja muut (2017, s. 416–418) muodostavat tutkimusartikkelissaan brändipääoman tutkimuksen perusteella työnantajan brändipääoman jaottelun, jossa he ottavat huomioon potentiaalisten työntekijöiden näkökulman lisäksi myös organisaation nykyisten

työntekijöiden näkökulman. Työntekijöiden mielipiteitä painottavat myös Tavassoli, Sorescu ja Chandy (2014, s. 676–677), jotka keskittyvät artikkelissaan tutkimaan työntekijäperustaista brändipääomaa (*employer-based brand equity*), jonka he määrittelevät hyödyksi, jota brändi tuo organisaatiolle vaikuttamalla työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen. He huomasivat tutkimuksessaan esimerkiksi, että organisaatio voi hyvän brändinsä avulla säästää jopa rahaa, koska hyvämaineisessa organisaatiossa viihdytään niin hyvin, että siellä ollaan valmiita työskentelemään pienemmälläkin palkalla (Tavassoli & muut, 2014, s. 676).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Alshathryn ja muiden (2017, s. 416–418) teoriakehikkoa, sillä se sopii hyvin tutkimuksen aineistoon, joka sisältää sekä potentiaalisten että nykyisten työntekijöiden näkemyksiä ELY-keskuksen työnantajabrändistä. Lisäksi heidän jaottelussaan korostuu myös työntekijöiden ja työnantajan vuorovaikutus, mikä lisää sen sopivuutta viestinnän alan tutkimukseen. Tämä työnantajabrändin pääomaa käsittelevä jaottelu on tiivistetty kuvioon 3.



Kuvio 3. Työnantajabrändin pääoman osat (mukaillen Alshathry & muut, 2017, s. 416–418)

Alshathry ja muut (2017, s. 416–418) mainitsevat työnantajabrändin pääoman elementteiksi Aakerin (1991) brändipääoman elementtejä mukaillen työnantajabrändin tunnettuuden (*familiarity with employer brand*), työnantajabrändin assosiaatiot (*employer brand associations*), kokemukset työnantajasta (*experiences with employer*) ja uskollisuuden työnantajabrändille (*employer brand loyalty*). Alshathryn ja muiden (2017, s. 416–418) mukaan näiden elementtien tehtävänä on vaikuttaa siihen, kuinka houkuttelevana organisaatio nähdään potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa (*employee attraction*) sekä siihen, kuinka halukkaita nykyiset työntekijät ovat jäämään organisaatioon (*employee retention*).

2.3.1 Työnantajabrändin tunnettuus

Työnantajabrändin tunnettuus muodostaa perustan brändipääoman muille osioille (Alshathry & muut, 2017, s. 417), sillä ihmisillä täytyy ylipäätään olla tietoa organisaatiosta ennen kuin he voivat työllistyä sinne (ks. Alshathry & muut, 2017; s. 417, Wilden, Gudergan & Lings, 2010, s. 60). Mitä enemmän relevanttia yleisöä organisaation brändiviestit tavoittavat, sitä paremmaksi kehittyy myös työnantajabrändin tunnettuus. Eli organisaatioiden täytyy nähdä vaivaa maineensa eteen saavuttaakseen tunnettuutta työmarkkinoilla (Alshathry & muut, 2017, s. 421). Näin ollen organisaation maine on yksi työnantajabrändin tunnettuuden kulmakiviä (Alshathry & muut, 2017, s. 421–422).

Cable ja Turban (2001, s. 125) ovat soveltaneet Aakerin (1991) tuotteen brändin tunnettuuden hyödyistä kertovaa teoriaa työnantajabrändin kontekstiin. Heidän mukaansa *työnantajabrändin tunnettuus* luo rekrytointiprosessissa arvoa ensinnäkin siten, että tunnettuus luo pohjan muille organisaatioon liitettäville mielikuville. Lisäksi sen voidaan katsoa johtavan positiivisiin mielikuviin organisaatiosta, koska tutut asiat miellyttävät ihmisiä. Tunnettuus siis vaikuttaa organisaation maineeseen työnantajana.

Hyvämaineisiin organisaatioihin haetaan muita herkemmin, koska maineen perusteella tehdään positiivisia päätelmiä esimerkiksi työoloista ja organisaation taloudellisesta

tilanteesta (Cable & Turban, 2003, s. 2260, ks. Alshathry & muut, 2017, s. 421). Organisaation ulkoinen maine vaikuttaa myös nykyisten työntekijöiden työhön liittyvään ylpeyteen ja siihen, mitä he tuntevat heiltä odotettavan kyseisessä työpaikassa (Helm, 2011, s. 657; Alshathry & muut, 2017, s. 421). Vastuullisuus voidaan nähdä hyvän maineen lähtökohtana (Melo & Garrido-Morgaïdo, 2012, s. 12), joten myös se on yksi työnantajabrändin tunnettuuteen vaikuttavista asioista (Alshathry & muut, 2017, s. 422).

Moroko ja Uncles (2008, s. 164) selvittivät tutkimuksessaan menestyksekkäiden työnantajabrändien piirteitä, ja tulosten mukaan organisaation brändin näkyvyys ja tunnettuus ovat tärkeitä tekijöitä asiassa. Tietoisuus on tärkeää myös sen takia, että organisaatioon liittyvien tietojen avulla arvioidaan, olisiko työpaikka sopiva itselle. Näin riski epäsopivan työpaikan valitsemiseen alenee (ks. Alshathry & muut, 2017, s. 421; Wilden & muut, 2010, s. 60). Menestyksekkääseen työnantajabrändiin liitetään tunnettuus ja huomio sekä työnhakijoiden että työntekijöiden keskuudessa (Moroko & Uncles, 2008, s. 164). Nykyisten työntekijöiden näkökulman merkitys näkyy myös Morokon ja Unclesin (2008, s. 160) työnantajabrändin määritelmässä, joka on seuraavanlainen: ”työnantajan potentiaalisille ja nykyisille työntekijöille suunnattu viestintä, jonka avulla kerrotaan, miksi organisaatio on hyvä työnantaja”. Nykyisiä työntekijöitä ei siis tulisi unohtaa myöskään viestinnällisestä kulmasta, vaan heille tulisi yhtä lailla viestiä työn hyvistä puolista, kuten vaikka henkilöstöeduista tai organisaation arvoista.

2.3.2 Työnantajabrändin assosiaatiot

Työnantajabrändin assosiaatioihin kuuluvat asiat, jotka henkilö muistissaan liittää organisaatioon (Alshathry & muut, 2017, s. 417). Näiden asioiden perusteella muodostuu kokonaiskuva työnantajabrändistä, mikä taas vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen työnantajana (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504).

Työnantajabrändin assosiaatioihin vaikuttavat esimerkiksi omat kokemukset ja muualta saadut tiedot organisaation toiminnasta, organisaation tunnettuus ja esilläolo sekä

organisaation maine ja vastuullisuus (Alshathry & muut, 2017, s. 419–422). Mielikuvat voivat myös olla keskenään ristiriitaisia, eikä niiden kaikkien tarvitse liittyä suoraan organisaatiossa työskentelyyn, vaan ne voivat koskea myös organisaation toimintaa yleensä (ks. Brooks, Highhouse, Russell & Mohr, 2003, s. 904 ; Highhouse, Brooks & Gregarus, 2009; Alshathry & muut, 2017, s. 417). Esimerkiksi julkisella puolella työskentelyyn liitetään usein positiivisena asiana työn pysyvyys ja negatiivisena asiana matala palkkataso. Organisaatiota yleisesti koskevasta asiasta esimerkkinä voi olla vaikka se, että organisaatio olisi ollut paljon otsikoissa asiakaspalvelun ruuhkautumisen takia, ja tämän takia ulkopuoliselle saattaisi tulla kuva siitä, että työntekijöillä olisi kova kiire ja sisäiset prosessit vaatisivat muutosta. Työnantajabrändi muodostuu siis tällaisten mielikuvien yhteisvaikutuksesta.

Signaaliteorian (ks. Spence, 1973) mukaan työnhakijat seuraavat erilaisia signaaleja, joita organisaatioista välittyy työmarkkinoille, ja muodostavat niiden perusteella kuvan organisaatiosta sekä siitä, millainen maine organisaatiolla on sidosryhmien keskuudessa (Lievens & muut, 2007). Mahdollisia signaaleja voivat olla esimerkiksi yt-neuvottelut, irtisanomiset (Lievens & Slaughter, 2016, s. 433; Alshathry & muut, 2017, s. 417), suuret investoinnit tai yrityksen nopea kasvu. Lisäksi näistä asioista tulkitaan myös sitä, millaista työntekijäkokemusta organisaatiolta voisi odottaa (Alshathry & muut, 2017, s. 419). Signaalien avulla potentiaaliset työntekijät muodostavat assosiaatioita organisaation työnantajabrändiin liittyen (Alshathry & muut, 2017, s. 419).

2.3.3 Kokemukset työnantajasta

Kokemukset työnantajasta muodostuvat työsuhteen aikana, kun työnantaja ja työntekijä ovat vuorovaikutuksessa keskenään luoden näin vastavuoroisesti arvoa toisilleen (Alshathry & muut, 2017, s. 417). Työntekijä saa työskennellessään suoran käden tietoa työpaikalla vallitsevasta kulttuurista sekä siitä, millaisia arvoja ja toimintatapoja organisaatiossa todella noudatetaan (Moroko & Uncles, 2008, s. 166).

Työntekijän ja työnantajan välinen suhteen perustana on jatkuva etujen vaihdanta, ja prosessin monimutkaisuuden ja moniulotteisuuden takia työnantajakokemuksen kuvaaminen ei ole helppoa (Alshathry & muut, 2017, s. 420). Työnantajan ja työntekijän välinen suhde voidaan nähdä sosiaalisten ja taloudellisten etujen vaihdantana. Blaun (1964) sosiaalisen vaihdon teoria (*social exchange theory*) kuvaa sosiaalista vaihtoa seuraavasti: ”vapaaehtoiset teot, joihin odotetaan vastapalvelusta tulevaisuudessa”. Sosiaalinen vaihto on siis pitkäkestoista palvelusten vaihdantaa, jonka muotoa tai ajankohtaa ei kuitenkaan ole etukäteen määritetty, vaan osapuolten välillä vallitsee luottamus vastavuoroisuudesta (Aryee, Budhwar & Chen, 2002, s. 267). Tällaisessa tilanteessa voidaan puhua psykologisesta sopimuksesta, joka on Rousseau (1995) mukaan perusta työntekijän asenteelle ja käytökselle työpaikassa. Termi viittaa yksilön käsitykseen siitä, millaisia asioita työntekijän ja työnantajan vastavuoroinen sopimus pitää sisällään (Rousseau, 1989, s.123). Työntekijöiden reilu kohtelu edesauttaa sosiaalista vaihdantaa ja psykologisen sopimuksen toteutumista työsuhteessa.

Morokon ja Unclesin (2008, s. 166) tutkimuksen mukaan vahvojen työnantajabrändien tunnusmerkkinä on se, että psykologinen sopimus toteutuu, eli työnantajabrändin lupaus organisaatiossa työskentelyn luonteesta pitää paikkansa. Lupausten pitäminen herättää työntekijöissä luottamusta työnantajaa kohtaan (Kashyap & Chaudhary, 2019, s. 185). Työnantajabrändin työntekijöille välittämien lupausten tulisi siis olla realistisia, jotta työnantajakokemuksesta voi tulla hyvä. Työnantajan ja työntekijöiden välisen viestinnän tulisi olla jatkuvaa, jolloin organisaatiot saisivat palautetta siitä, millaiset työkäytännöt ovat parhaita, ja millaiset asiat saavat työntekijät samaistumaan työnantajiinsa (Kashyap & Chaudhary, 2019, s. 194).

Toisin kuin vapaaehtoisuuteen perustuva sosiaalinen vaihto (*social exchange*), taloudellinen vaihto (*economic exchange*) perustuu lakisääteisiin sopimuksiin ja tarkalleen sovitun sisältöön (Aryee, & muut, 2002, s. 267–268). Esimerkiksi palkka ja muut rahalliset edut on ovat aina tiedossa etukäteen.

Etujen vaihdantaa voidaan kutsua myös työnantajabrändin arvon jakamiseksi (Alshathry & muut, 2017, s. 417). Työsuhteen aikana työntekijä ja työnantaja luovat vastavuoroisesti arvoa toisilleen (Cardy & Lengnick-Hall, 2011, s. 214). Työntekijä saa työpanoksestaan vastineeksi palkkaa sekä muita etuja. Työsuhteen työntekijälle tuottamaan arvoon vaikuttavat muun muassa työnkuva sekä työympäristö, jossa työtä tehdään (Alshathry & muut, 2017, s. 423). Esimerkiksi mielenkiintoiset ja tarpeeksi haastavat työt sekä kannustava työilmapiiri luovat työntekijälle arvoa parantaen näin työntekijäkokemusta (Alshathry & muut, 2017, s. 423). Myös työn joustavuus, vapaa-ajan ja työn tasapaino sekä varmuus työn pysyvyydestä nähdään työntekijän kokemusta parantavina tekijöinä (Green, Huxley & Whitfield, 2010, s. 379–380). Cardy, Miller ja Ellis (2007) ehdottavat, että organisaation tulisi ajatella työntekijöitä sisäisinä asiakkaina, ja pitää heidät tyytyväisinä työhönsä, jolloin he todennäköisesti sitoutuvat organisaatioon pitkäaikaisesti. Tällä tavoin työnantaja voi maksimoida työntekijän tuoman arvon määrää (Cardy & Lengnick-Hall, 2011, s. 214).

Työntekijäkokemus eroaa työnantajabrändin assosiaatioista siten, että se on työtehtäväkohtainen ja tapahtuu normaalisti työnantajaorganisaation sisällä (Alshathry & muut, 2017, s. 417). Työntekijäkokemus voidaan määritellä sisäiseksi ja subjektiiviseksi reaktioksi työpaikalla tapahtuvaan arvovaihdantaprosessiin (Alshathry & muut, 2017, s. 417). Vaikka työntekijöiden kokemukset organisaatiossa eroavatkin usein toisistaan esimerkiksi heidän kannattamiensa erilaisten arvojen takia, perustuu työnantajabrändäys oletukseen siitä, että organisaatiossa työskentelystä on mahdollista luoda yleisellä tasolla jaettu työntekijäkokemus (Edwards, 2010, s. 7).

Työntekijäkokemuksen synonyyminä käytetään välillä myös termiä *työn tarjooma* (*employment offering*), joka viittaa siihen, että työnantaja pyrkii tietoisesti tarjoamaan työntekijöille tietynlaisen työskentelykokemuksen, ja tekee tämän eteen suunniteltuja toimenpiteitä (Edwards, 2010, s. 6). Tarjoamalla työntekijöille tarkkaan mietittyjä aineellisia ja aineettomia etuja pyritään luomaan kilpailijoista erottuva työntekijäkokemus (Edwards, 2010, s. 7). Hyvän työntekijäkokemuksen rakentamiseen kuuluukin olennaisesti

niin organisaation arvojen, työn tarjooman ja arvolupauksen määrittely sekä näiden asioiden tehokas ja selkeä viestiminen organisaatiossa.

Työnantajan eksplisiittisen eli suunnitellun viestinnän lisäksi työnantajakokemus rakentuu myös implisiittisesti organisaation työarjen kautta (Erkmen, 2018, s. 5). Organisaation implisiittisellä viestinnällä tarkoitetaan viestejä, jotka välittyvät epäsuorasti organisaation toiminnan kautta (ks. Hoogervorst, van Der Flier & Koopman, 2004, s. 288, 301). Esimerkiksi empaattinen johtamistyyli voi kertoa välittämisestä, työkaverien tervehtiminen toisten kunnioittamisesta tai tulosperustaiset palkitsemisjärjestelmät tehokkuuden arvostuksesta. Eksplisiittisten ja implisiittisten viestien tulisi olla yhteneväisiä keskenään, sillä ristiriitaiset merkitykset saattavat johtaa huonoon työmotivaatioon ja jopa kyynisyyteen organisaation aikeita kohtaan (Hoogervorst & muut, 2004, s. 301). Tällöin tietenkin myös työntekijäkokemus kärsii.

2.3.4 Uskollisuus työnantajabrändille

Koska *uskollisuus työnantajabrändille* viittaa työnantajaan sitoutumiseen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 508), koskee se henkilöitä, joilla on jo kokemusta työnantajabrändin toteutumisesta. Näihin henkilöihin kuuluvat esimerkiksi organisaation nykyiset työntekijät (Alshathry & muut, 2017, s. 417). Backhausin ja Tikoon (2004, s. 508) mukaan uskollisuus työnantajabrändille muodostuu käyttäytymisestä ja asenteesta työnantajaorganisaatiota kohtaan, jolloin käyttäytyminen linkittyy organisaation kulttuuriin ja asenne taas organisaation identiteettiin. Työnantajabrändäys vaikuttaa siis osiltaan myös työntekijöiden uskollisuuteen, sillä brändäys keskittyy usein organisaation kulttuurin ja identiteetin muotoiluun.

Se, että psykologinen sopimus toteutuu työnantajan puolelta, eli työntekijä kokee tulensa kohdelluksi odotustensa mukaisesti, lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja vähentää todennäköisyyttä työpaikasta lähtemiseen (Parzefall, 2008, s. 1715). Psykologisen sopimuksen täyttyminen vaikuttaa myös uusien työntekijöiden sitoutumiseen, ja siihen,

kuinka hyvin he tuntevat sopivansa organisaatioon (Debode, Mossholder & Walker, 2017, s. 50).

Käytännössä työnantajaan sitoutuminen ilmenee esimerkiksi työnantajan arvojen hyväksymisenä, haluna työskennellä ahkerasti ja jatkaa töissä kyseisessä organisaatiossa (Crewson, 1997). Työnantajalle brändiuskolliset työntekijät tuntevat kuuluvansa organisaatioon jopa niinkin paljon, että pysyvät samassa organisaatiossa, vaikka olosuhteiden puolesta voisi olla mielekästä vaihtaa toiseen työpaikkaan (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 509). Työnantajabrändille uskollisuudella on myös havaittu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden tehokkuuteen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 510).

2.3.5 Työnantajabrändin pääoman osien suhteet toisiinsa

Alshathry ja muut (2017, s. 419) näkevät työnantajan ja työntekijän vuorovaikutteisen suhteen osana työnantajabrändäystä. Heidän mukaansa brändäys alkaa jo ennen kuin työntekijä liittyy organisaatioon ja jatkuu työsuhteen aikana. He kertovat aiemman työnantajabrändäykseen liittyvän kirjallisuuden perusteella luomassaan mallissa, kuinka työnantajabrändin osat liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa.

Työnantajabrändin tunnettuus luo positiivisia *assosiaatioita työnantajabrändistä* (Alshathry & muut, 2017, s. 419–420). Myös hyvät *kokemukset työnantajasta* vaikuttavat positiivisesti *työnantajabrändin assosiaatioihin*. Nämä molemmat pätevät sekä potenti-aaliin että nykyisiin työntekijöihin.

Uskollisuus tietylle *työnantajalle* kehittyy ajan myötä. Mitä vahvemmin työntekijä tuntee viihtyvänsä töissä ja kuuluvansa organisaatioon, sitä todennäköisemmin hän suhtautuu työnantajaan positiivisesti ja pysyy siten organisaatiossa pidempään (Alshathry & muut, 2017, s. 418, 420; Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 875). Nykyisten työntekijöiden *työnantajabrändiin liittämät assosiaatiot* vaikuttavat siis siihen, kuinka *uskollisia* he ovat työnantajaorganisaatiolle ja *työnantajan brändille* (Alshathry & muut, 2017, s. 420).

Alshathry ja muut (2017, s. 423) keskittyvät tutkimusartikkelissaan työnantajabrändin pääoman merkitykseen uusien työntekijöiden kiinnostuksen herättämisessä sekä nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa. Potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuksen herättäminen on seurausta ulkoisista brändäystoimenpiteistä, ja organisaatioiden tulisikin viestinnällä ja muulla toiminnallaan pyrkiä luomaan vahva, positiivinen ja muista erottuva kuva siitä, millaista organisaatiossa työskentely on (Alshathry & muut, 2017, s. 423–424). Onnistuneesti viestityt *työnantajabrändin assosiaatiot* vaikuttavat positiivisesti potentiaalisten työntekijöiden haluun työskennellä organisaatiossa (Alshathry & muut, 2017, s. 424).

Sisäisellä työnantajabrändäyksellä pyritään pitämään nykyiset työntekijät organisaatiossa. Organisaation *työnantajabrändille* ollaan helpommin *uskollisia*, kun se pitää huolta työntekijöistään ja tarjoaa hyvät työskentelyedut luoden näin arvoa työntekijälle (ks. Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 885; ks. Cardy & Lengnick-Hall, 2011, s. 214–215). *Brändiuskolliset* työntekijät pysyvät muita todennäköisemmin organisaatiossa töissä (Alshathry & muut, 2017, s. 424).

2.4 Suomen valtion työnantajabrändi

Työnantajabrändäyksen tarve on huomattu myös Suomen valtiolla, ja työnantajabrändin uudistaminen olikin yksi vuoden 2020 HR-toiminnan strategisista teemoista. Tavoitteena on tuoda viestinnän keinoin enemmän esiin muun muassa valtion moderneja työtapoja sekä valtiolla tehtävän työn merkityksellisyyttä ja avoimuutta (Kirjonen, 2019, s. 26).

Osana Suomen valtionvarainministeriön vuonna 2009 tilaamaa tutkimusta selvitettiin kansalaisten mielikuvia valtion työpaikoista (Valtionvarainministeriö, 2009, s. 3–4). Kun käsiteltiin yleisarvosanaa valtiolla työskentelyyn liittyvistä mielikuvista, painottui se positiivisiin arvioihin (71 % hyvä, 17 % huono). Raportissa kuitenkin huomautetaan, että erittäin hyviä arvosanoja annettiin vain niukasti.

Kokonaisuudessa valtion työnantajabrändiin liittyen löydettiin annettujen arvosanojen perusteella sekä vahvuuksia että heikkouksia (Valtionvarainministeriö, 2009, s. 3–6). Vahvuuksiksi paljastuivat esimerkiksi lomaedut, työpaikan varmuus, henkilöstön ammattitaito, työolot- ja välineet sekä valtion yleinen maine ja arvostus työnantajana. Heikkoja arvosanoja taas saivat palkitsemiskäytännöt, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön liittyen, joustavien työtapojen hyödyntäminen ja tehokkuus. Tutkimuksessa huomattiin myös, että yleisarvosana parani korkeamman iän myötä. Nuorten joukossa vastauksissa korostui kuitenkin enemmänkin epätietous kuin kielteisyys. Sama ilmiö on nähtävissä näkemyksissä pysyvyydestä ja varmuudesta valtion työpaikkojen vahvuutena; nämä vahvuudet tunnistettiin laajasti eri väestöryhmissä, mutta nuorten ja opiskelijoiden joukossa tietämättömyys oli suurinta. Työn sisältöä arvioitaessa skeptisyys ja tietämättömyys oli yleisempää nuorimpien keskuudessa.

Kansalaisten näkemyksiä kuvaavassa selvityksessä tutkittiin mielikuvia myös verraten valtion työnantajia yksityisiin työnantajiin (Valtionvarainministeriö, 2009, s. 6). Suuntaa antavana yhteenvedona todettiin, että valtion työnantajien on vaikea kilpailla pätevistä työntekijöistä yksityisen sektorin kanssa niin kauan kuin kansalaiset vielä mieltävät yksityisen sektorin kilpailueduiksi töiden mielenkiintoisuuden, palkkauksen, esimiestoiminnan, työmotivaation ja työilmapiirin. Samassa raportissa todettiin kuitenkin, että mielikuvia mitattaessa pitää ottaa huomioon myös se, että vaikka valtion käytännöt kehittyvät koko ajan, mielikuvissa uudistuminen näkyy usein vasta viiveellä.

Valtionvarainministeriön vuonna 2019 toteuttaman harjoittelijatutkimuksen mukaan nuoret kuitenkin viihtyvät valtiolla töissä (Rantala, 2019, s. 19–20). Tutkimukseen osallistuneista valtionhallinnossa työskentelevistä harjoittelijoista 80 prosenttia jäisi mahdollisuuden tullen mielellään töihin harjoitteluorganisaatioonsa. Hieman yli puolet vastaajista kertoi myös, että ottaisivat tulevaisuudessa varmasti vastaan valtiolta tarjottavan työpaikan. Melko varmasti paikan taas hyväksyisi 34 prosenttia. Neljä viidestä vastaajasta oli myös puhunut työpaikasta positiivissävytteisesti sosiaalisessa mediassa ja lähipiirisään.

Harjoittelijatutkimuksessa (Rantala, 2019, s. 19–20) käsiteltiin myös valtion työnantajakuvaan liittyvää viestintää. Harjoittelijoilta kysyttäessä 67 % vastasi valtion työnantajakuvaan liittyvän viestinnän olevan hyvää tai melko hyvää. Melko huonoksi tai erittäin huonoksi sen arvioi 17 %. Harjoittelijoiden mukaan työnantajakuvaviestintää voisi parantaa tekemällä siitä ymmärrettävämpää, helposti lähestyttävämpää ja humoristisempaa. Viestintä nähtiin kasvottomaksi ja etäiseksi.

Valtion vuoden 2019 henkilöstökertomuksesta (Kirjonen, 2020, s. 27–28) löytyy suhteellisen uutta selvitystietoa henkilöstön näkemyksistä valtion työnantajabrändiin liittyen. Työnantajabrändiä mitattiin valtion työnantajabrändiä koskevilla positiivisilla väittämillä, jotka koskivat työpaikan suositteluhalukkuutta, työnantajan tavoitteisiin sitoutumista sekä työpaikan arvojen tuntemista ja kokemusta niiden toteutumisesta työyhteisössä. Henkilöstökertomuksen mukaan valtion koko henkilöstöstä 73 prosenttia oli tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen valtion työnantajabrändiin ja arvoihin, ja neutraalisti asiaan suhtautui 23 prosenttia. Valtion sisäinen työnantajabrändi henkilöstökertomuksen valossa pääosin hyvinkin positiiviselta, sillä negatiivissävytteiset vastaukset jäivät hyvin vähäisiksi. Neutraali suhtautuminen työnantajabrändiin oli kuitenkin suhteellisen yleistä, joten parannuksenkin varaa riittää.

Valtiolla työnantajabrändiin on kuitenkin selvästi alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota (ks. esim. Valtiokonttori, 2020), ja työnantajabrändin tutkimiseen erikoistuneen Universum Communications -yhtiön vuonna 2020 tekemästä tutkimuksesta selviää, että sadan kiinnostavimman työnantajan joukossa oli runsaasti myös julkisen puolen ja valtion paikkoja. Tämä tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen tulos oli myös se, että ELY-keskukset olivat kyseisen tutkimuksen mukaan 20. kiinnostavin työnantaja humanististen alojen ammattilaisten keskuudessa. Opiskelijoiden tai muiden alojen ammattilaisten joukossa ELY-keskuksia ei mainittu sadan parhaan joukossa.

3 Rekrytointiviestintä rakentaa työnantajabrändiä

Tässä luvussa käsittelen rekrytointia ja siihen liittyvää viestintää. Rekrytointiviestinnän osa-alueista keskityn erityisesti rekrytointi-ilmoituksiin, koska ne ovat työnantajabrändin rinnalla tutkimukseni toinen pääaihe.

Rekrytointi viittaa siihen toimintaan, jolla organisaatioon hankitaan uutta henkilöstöä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s. 165). Rekrytoinnin päätavoite on saada potentiaaliset työntekijät houkuteltua töihin organisaatioon (Barber, 1998, s. 5). Tarkennettuna rekrytoinnilla viitataan siis niihin toimenpiteisiin, joita organisaatio käyttää osaavien potentiaalisten työntekijöiden tunnistamiseksi, heidän kiinnostuksensa herättämiseksi sekä heidän työnvalintapäätöksiinsä vaikuttamiseksi (Barber, 1998, s. 5, 178; Ployhart, 2006, s. 869).

Rekrytointien onnistuminen vaikuttaa suuresti yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn, ja siksi rekrytoinnit tulisi suunnitella ja toteuttaa huolellisesti (Joki, 2018, s. 87). Rekrytoinnin sujuvuus vaikuttaa hakijakokemukseen, jonka pohjalta työnhakija muodostaa käsityksen organisaation työnantajabrändistä sekä siitä, haluaako hän olla tekemisissä organisaation kanssa jatkossa (Miles & Mccamey, 2018, s. 756). Miles & Mccamey (2018, s. 756) nostavat artikkelissaan esiin, että negatiivinen hakijakokemus voi tulla organisaatiolle kalliiksi, sillä hyvä työntekijä voi sen takia esimerkiksi hakeutua töihin kilpailijalle, lopettaa yrityksen asiakkaana tai yhteistyökumppanina olemisen tai kirjoittaa negatiivista kokemuksestaan sosiaaliseen mediaan.

3.1 Rekrytointiviestintä

Viestintä on keskeisessä roolissa rekrytointiprosessin eri osissa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s. 165). Rekrytointiviestintä on tärkeä osa organisaation houkuttelevuuden rakentamista (Elving & muut, 2012, s. 358). Rekrytointiviestintä on organisaation viestintää, jonka avulla pyritään houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä

kiinnostumaan organisaatiosta (Breugh & Starke, 2000, s. 410). Lloydin (2002) mukaan työnantajabrändäykseen sisältyvät organisaation sellaiset viestintätoimenpiteet, joilla pyritään välittämään viesti siitä, että organisaatiossa on hyvä työskennellä. Näin ollen myös rekrytointiviestinnän voidaan katsoa rakentavan työnantajabrändiä. Viestintä on tärkeä osa rekrytointia, sillä rekrytointiviestin perillemeno vaikuttaa rekrytoinnin tuloksiin. Breughin ja Starken (2000, s. 408) mallissa rekrytoinnin tuloksiin vaikuttaviksi nähdään muun muassa seuraavat viestintään liittyvät asiat: saako rekrytointiviesti huomiota halutussa kohderyhmässä, nähdäänkö viesti luotettavana, ja saako se oikean kohderyhmän kiinnostumaan avoimista tehtävistä.

Organisaatiot käyttävät monenlaista viestintää parantaakseen omaa houkuttelevuuttaan työnantajana. Suosittuja tapoja ovat esimerkiksi verkkosivuviestintä, sähköiset ja painetut rekrytointi-ilmoitukset ja suorat kontaktit sidosryhmiin (Puncheva-Miselotti, Hudson & Jin, 2018, s. 643). Rekrytointiprosessin eri vaiheissa tapahtuvaa rekrytointiviestintää on edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi hakijoiden tapaaminen rekrytointimessuilla tai kampuksella, hakijoiden kysymyksiin vastaaminen hakuajan aikana, hakijoille lähetettävät hylkäys- tai haastattelukutsuviestit, työhaastattelut ja valintapäätöksestä ilmoittaminen (ks. Joki, 2018, s.94; Holm, 2012, s. 249–251; Saks & Uggerslev, 2010, s. 352; Allen, Scotter & Otondo, 2004, s. 144). Tämä tutkimus keskittyy rekrytointiprosessin alkuvaiheeseen sijoittuviin rekrytointi-ilmoituksiin.

Tässä tutkimuksessa rekrytointiviestintä määritellään Breughin ja Starken (2000) sekä Lloydin (2002) määritelmiin perustuen organisaation viestinnäksi, jolla pyritään houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä ja rakentamaan työnantajabrändiä. Koska tämän tutkimuksen tarkastelukohteena ovat pääasiassa rekrytointi-ilmoitukset, rekrytointiviestinnällä voidaan viitata myös erityisesti tähän rekrytointiviestinnän osa-alueeseen.

3.2 Rekrytointi-ilmoitukset

Rekrytointi-ilmoitus on usein ensimmäinen paikka, jossa potentiaalisille hakijoille kerrotaan, millaista työntekijää organisaatioon haetaan sekä millaisia taitoja kokemusta työntekijältä vaaditaan (Dale, 2003, s. 65; Łacka-Badura, 2015, s. 5). Signaaliteorian (ks. Spence, 1973) mukaisesti työnhakijat tekevät työpaikkailmoitusten perusteella päätelmiä siitä, millaisia työtehtäviä ja työnantajaorganisaatio ovat (Highhouse & Hoffmann, 2001). Työpaikkailmoitusten sisällön rooli tämäntapaisten signaalien välittäjänä on erityisen suuri, koska niitä luetaan tyypillisesti silloin, kun organisaatioista ei ole vielä saatu paljoa tietoa muualta (ks. Rynes, Bretz & Gerhart, 1991; Judge and Bretz, 1992). Rekrytointi-ilmoitusten muodolla siten vaikutusta myös siihen, päättääkö hakija ilmaista kiinnostuksensa työtehtävää kohtaan (Cooman & Pepermans, 2012, s. 217). Ilmoituksen sisällön tuleekin olla tarkkaan mietitty ja sisältää olennaisia asioita, jotta se voi olla tehokas (Łacka-Badura, 2015, s. 5). Rekrytointi-ilmoituksen on myös tarkoitus luoda yleisölle positiivinen kuva organisaatiosta, mikä voidaan määritellä myös työnantajabrändin rakentamiseksi (ks. Łacka-Badura, 2015, s. 5, 17).

Kuvaamalla tarjolla olevan työn ominaisuuksia, ihanteellista kandidaattia sekä oman organisaation ominaispiirteitä rekrytointi-ilmoituksissa työnantajaorganisaatio toteuttaa strategista viestintäänsä (Rosén, 2014, s. 24). Rekrytointi-ilmoitukset voidaan myös nähdä osana vaikuttavaa viestintää (*persuasive communication*) (Blackman, 2006, s. 368). Vaikuttavassa viestinnässä ideana on motivoida viestin vastaanottaja toimimaan tietyllä tavalla (Dwyer, 1999), ja rekrytointi-ilmoituksen tapauksessa viestin lähettäjä (organisaatio) haluaa vastaanottajalta reagoivan lähettämällä työhakemuksen (Blackman, 2006, s. 370).

3.2.1 Ilmoituksen sisältö

Työpaikkailmoituksissa voidaan kertoa monenlaisia asioita, joista yleisiä ovat esimerkiksi titteli, työn ominaisuudet, organisaation ominaisuudet sekä työn osaamis- ja

koulutusvaatimukset. Rekrytointi-ilmoituksissa haettavan työn titteli toimii sekä ilmoituksen lukijan huomion herättävänä otsikkona että eräänlaisena kiteytyksenä haettavana olevasta työpaikasta (Rosén, 2014, s. 24).

Kuten työnantajabrändiinkin, myös rekrytointi-ilmoituksiin voidaan sisällyttää sekä aineellista (*instrumental information*) että symbolista (*symbolic information*) tietoa. Aineellisella tiedolla viitataan organisaation tai työtehtävän faktapohjaisiin ominaisuuksiin, joita organisaatiolla voidaan objektiivisesti sanoa joko olevan tai ei (Nolan & muut, 2013, s. 301). Esimerkiksi palkan, työsuhde-etujen tai työn vaatimusten kertominen tuo ilmoitukseen aineellista tietoa. Aineelliset edut ovat usein niitä, jotka kiinnittävät ensin työnhakijan huomion, ja saavat kiinnostuksen heräämään (Lievens & Highhouse, 2003, s. 80–81). Aineelliset tiedot vaikuttavat siihen, tunteeo hakija, että hän olisi oikea henkilö tehtävään ja olisiko se hänelle mieluinen (*person-job fit*) (Nolan & muut, 2013, s. 301).

Symbolisen tiedon kertominen taas on organisaation tai työtehtävän aineettomiin ja subjektiivisesti määriteltävissä oleviin ominaisuuksiin viittaamista (Nolan & muut, 2013, s. 301; Lievens & Highhouse, 2003, s. 81). Kertomalla esimerkiksi arvoistaan organisaatio toivoo muodostavansa työnhakijoiden silmissä tietynlaisen kuvan organisaatiossa työskentelystä. Symboliset tiedot kertovat hakijalle, kohtaavatko hänen arvonsa työnantaja-organisaation kanssa, eli olisiko työpaikka hänelle sopiva (*person-organisation fit*) (Nolan & muut, 2013, s. 301; Asseburg, Homberg & Vogel, 2018, s. 690).

Cober, Brown, Blumental, Doverspike ja Levy (2000, s. 481–482) sekä Nolan ja muut (2013, s. 308) huomasivat tutkimuksissaan, että työpaikkailmoitukset sisältävät tyypillisesti enemmän aineellista kuin symbolista tietoa, jonka avulla tuotaisiin esiin työpaikan uniikkeja piirteitä. Joissakin ilmoituksissa symbolista tietoa ei ollut lainkaan (Nolan & muut, 2013, s. 308). Myös Elving ja muut (2012 s. 369) sekä Backhaus (2004, s. 131) havaitsivat tutkimuksissaan, että usein organisaatiot eivät ota huomioon työnantajabrändistä viestimistä ja epäonnistuvat siten erottumaan muista työnantajista.

Julkisen puolen rekrytointiin keskittyvässä tutkimuksessaan Cober ja muut (2000 s. 481–483) toteavat, että organisaatioiden kannattaa geneeristen ilmoitusten sijaan keskittyä kertomaan siitä, mikä tekee organisaatiosta erityisen. Kun ilmoituksessa on kerrottu esimerkiksi tyypillisestä työpäivästä tai tiimin jäsenistä, on hakijan helpompi muodostaa kuva organisaatiossa työskentelystä. Tämä hyödyttää molempia osapuolia, sillä sellaiset, jotka eivät koe kulttuuria omakseen jättävät hakematta, ja todennäköisyys kulttuuriin sopivan (Cober & muut, 2000 s. 481–483) ja sitä kautta tehokkaan työntekijän valintaan kasvaa (Schneider, 1987).

Yksi rekrytointiviestinnän tutkituimmista alueista on realistinen työnkuvaus (*realistic job preview, RJP*), jolla tarkoitetaan sitä, että organisaatio kertoo työnhakijoille sekä työn hyvistä että huonoista puolista (Rynes, 1991). Shibly (2019, s. 72) määrittelee realistisen työnkuvauksen paikkansapitävän ja tarkan työnkuvaan, organisaatioon ja sen ympäristöön liittyvän tiedon levittämiseksi. Tämän tiedon tulee olla tarpeeksi syvällistä, jotta se kattaa kaiken, mitä työnhakija tarvitsee työpaikkapäätöksen tekemiseksi. Lisäksi realistisen työnkuvaukseen kuuluu olennaisesti myös se, että vastaanottaja pitää saamaansa tietoa luotettavana ja totena.

Shiblyn (2019, s. 75–76) mukaan työpaikasta kannattaa siis kertoa realistisesti jo rekrytointi-ilmoituksessa, jolloin sekä työtehtävään liian pätevät että vaatimukset täyttämättömät hakijat päättävät todennäköisesti jo alkuvaiheessa jättää hakematta työtä. Tämä säästää organisaatiolta rahaa ja vaivaa, kun hakijoiden joukko on pienempi ja vaatimukset paremmin täyttävä kuin siinä tapauksessa, että työpaikka olisi esitelty pelkästään positiivisessa valossa. Kun hakijoilla on ollut kattava ja realistinen kuva työstä, riski heidän aikaiseen irtisanoutumiseensa ja sitä kautta myös negatiivisen julkisuuspuheeseen laskee. Realistinen rekrytointiviestintä liitetään usein organisaation luotettavuuteen ja rehellisyyteen, joten tällä tavoin viestimällä voidaan parantaa organisaation mainetta potentiaalisten työntekijöiden lisäksi myös muiden sidosryhmien silmissä.

Useassa tutkimuksessa on nostettu esiin tiedon yksityiskohtaisuuden merkitys rekrytointi-ilmoituksen tulkinnessa. Konkreettisuus – eli viestin tarkkuuden ja yksityiskohtaisen tiedon taso – voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä asioista, jotka vaikuttavat viestin saamaan huomioon (Feldman & muut, 2005, s. 124; MacKenzie, 1986, s. 178; Macklin, Bruvold & Shea, 1985).

Barber ja Roehling (1993, s. 853) tutkivat työpaikkailmoituksen sisällön vaikutusta työhaastattelukutsun hyväksymiseen kohteenaan vastavalmistuneet opiskelijat. Eniten haastatteluinnokkuuteen vaikuttivat työhön liittyvät yksityiskohdat, kuten palkka tai sijainti. Viestintätyylissä hakijoita ärsyttivät liian epätarkat ilmaisut, jotka eivät antaneet tarkkaa tietoa (esimerkiksi ilmaus ”kilpailukykyinen palkka”). Lisäksi niukimmin tietoa sisältänein ilmoitus koettiin vähiten houkuttelevimmaksi. Puuttuva tieto nähtiin merkinä siitä, ettei organisaatio välittänyt hakijoistaan tarpeeksi antaakseen heille riittävästi tietoa paikasta.

Myös Liun (2020, s. 197) tutkimus vahvistaa, että rekrytointi-ilmoituksen työpaikkaan liittyvä yksityiskohtaisempi tieto voi vastata paremmin hakijoiden tiedontarpeeseen ja vaikuttaa sitä kautta positiivisesti hakijoiden mielikuviin työtehtävästä, työnantajaorganisaatiosta ja siitä, sopisiko hakija tehtävään.

Feldman ja muut (2005, s. 134) ovat tutkineet rekrytointi-ilmoitusten yksityiskohtaisuutta työpaikkailmoituksen eri osioissa. Tutkimuksessaan he havaitsivat yksityiskohtaisen tiedon vaikuttavan positiivisesti potentiaalisten hakijoiden mielikuviin, mutta rekrytointiprosessissa etenemiseen tiedon yksityiskohtaisuuden ei nähty vaikuttavan. Heidän tutkimuksensa mukaan yksityiskohtainen tieto vaikutti positiivisesti ilmoituksen tulkintaan kaikissa kolmessa tarkastellussa osiossa, jotka olivat työtehtävän kuvaus, organisaation kuvaus ja työolosuhteiden kuvaus. Kaikkein suurin positiivinen vaikutus havaittiin työtehtävän kuvauksen kohdalla, jossa yksityiskohtaisuus paransi ilmoituksen todentekoisuutta, luotettavuutta, informatiivisuutta sekä osallistujien asennetta sekä ilmoitusta että ilmoittajaorganisaatiota kohtaan.

Oikarisen ja Söderlundin (2016, s. 180–181) mukaan huumorin käyttö rekrytointi-ilmoituksissa on vielä vähäistä, joskin sen hyödyntäminen rekrytointiviestinnässä voi kasvaa tulevaisuudessa, koska sen avulla voidaan viestiä rennosta työympäristöstä, joka on usein varsinkin nuorien hakijoiden toiveena. Nytkin kuitenkin löytyy jo muutamia humoristisia rekrytointikampanjoita, jotka ovat olleet menestyksekkäitä.

Oikarinen ja Söderlund (2016, s. 180, 184) tutkivat huumorin vaikutusta työnhakijoihin sähköisten työpaikkailmoitusten kontekstissa. Heidän tuloksensa osoittivat, että humoristinen sisältö rekrytointi-ilmoituksissa vaikutti negatiivisesti hakijoiden asenteisiin työpaikkailmoitusta, työnantajaorganisaatiota sekä työtehtävää kohtaan. Työhakemuksen tärkeimpään tehtävään eli hakemuksen jättämisen innokkuuteen huumorilla ei kuitenkaan ollut vaikutusta. Humoristinen sisältö nosti myös motivaatiota jakaa rekrytointi-ilmoituksia eteenpäin, joten näkyvyyden kannalta huumorin käyttö voi myös olla hyväksi. Ryanin, Gubernin ja Rodriguezin (2000, s. 359–360) mukaan huumorin käyttö otsikossa voi myös olla toimiva keino herättää lukijoiden huomio muiden hakuilmoitusten joukossa. Näin saadaan potentiaalisen hakijan huomio, mutta ei kuitenkaan vaaranneta koko ilmoituksen ymmärrettävyyttä.

3.2.2 Visuaalisuus

Graafisia elementtejä kuten kuvan tai logon sisältävillä työpaikkailmoituksilla on mahdollista erottua kilpailevista ilmoituksista sekä työnantajista (ks. Ryan & muut, 2000, s. 359). Esimerkiksi Blackmanin (2006, s. 380) tutkimuksessa puolet vastaajista kertoi, että muiden samantapaisten ilmoitusten joukossa näytettynä kuvia tai muita graafisia elementtejä sisältävä rekrytointi-ilmoitus herätti positiivisia ajatuksia.

Työpaikkailmoituksissa visuaalisella viestinnällä voidaan välittää viestejä tehokkaammin, sillä kuvat voivat saada lukijan muistamaan muun sisällön paremmin (Chen & Chuang, 2016, s. 482; Lester, 2014) Kuvien lisäämisellä rekrytointi-ilmoituksiin on todettu olevan positiivinen vaikutus rekrytointiin, ja niiden käyttö ilmoituksissa on lisääntynyt 1990-

luvusta, jolloin suurin osa ilmoituksista julkaistiin vielä palstatiloittain hinnoitelluissa paperilehdissä (ks. Nolan & muut, 2013, s. 309; Chen & Chuang, 2016, s. 488).

Kuvilla voidaan välittää tietoa esimerkiksi organisaation arvoista ja työskentelyilmapiiristä. Rekrytointiviestinnässä esimerkiksi kuvaa monista eri taustoista tulevista organisaation työntekijöistä käytetään luomaan kuvaa monimuotoisesta ja suvaitsevasta työympäristöstä (Avery & McKay, 2006, s. 160–161). Nolan ja muut (2013, s. 309) toteavat tutkimuksensa perusteella, että hyvän työnantajabrändin välittämiseksi rekrytointi-ilmoituksissa kannattaa olla symbolista tietoa sisältävän tekstin lisäksi myös kuva työpaikan henkilökunnasta. Vaikka kuvien käyttö herättääkin huomiota, ei se välttämättä ole ilmoituksen tärkein osa. Allenin, Bigganen, Otondon ja Van Scotterin (2013) tutkimuksessa ihmisten huomio kiinnittyi rekrytointisivuilla enemmän tekstiin ja linkkeihin kuin kuviin.

Logot tekevät brändin näkyväksi, ja niitä voidaankin kutsua brändin kasvoiksi (Lury, 2004, s. 62). Logoja käytetään tuotteiden tai organisaatioiden tunnistamiseen, kuvailemiseen tai niiden arvon tuottamiseen; logo on visuaalinen esitys niistä ominaisuuksista, joita brändistä halutaan viestiä (Kelly, 2017, s. 22). Kun logoa käytetään toistuvasti, se aletaan tunnistaa, ja siihen aletaan liittää tiettyjä mielikuvia, jolloin brändiviestintä nopeutuu, ja logosta tulee tehokas merkitysten välittäjä (ks. Kelly, 2017, s. 22). Kuten aiemmin todettiin, erottautuminen on tärkeää myös silloin, kun organisaatiot ovat työnantajan roolissa, ja logon käyttö ilmoituksissa on yksi väline siihen. Pitää kuitenkin muistaa, että logo ei yksinään riitä brändin luomiseen, vaan se syntyy ja toimii halutusti vain yhdessä muiden viestintätoimenpiteiden kanssa (ks. Kelly, 2017, s. 18).

Värien käyttö on visuaalinen keino, jolla voidaan luoda positiivisia tunteita katsojalle (Malamed, 2015, s. 136). Värien käytöllä voidaan parantaa esimerkiksi nettisivulla sijaitsevan rekrytointi-ilmoituksen käytettävyyttä (ks. Malamed, 2015, s. 137). Käytettävyyttä parantavat esimerkiksi johdonmukainen värien käyttö, huomion kiinnittäminen tärkeisiin asioihin kirkkaammilla väreillä sekä värien hillitty määrä (Malamed, 2015, s. 137).

Rekrytointi-ilmoituksissa väreillä voisi esimerkiksi erottaa otsikoita toisistaan sekä tuoda esiin organisaation brändiä organisaation brändivärejä käyttämällä.

3.2.3 Rekrytointi-ilmoitusten erityispiirteet valtiolla

Valtion työpaikkojen rekrytointi-ilmoituksiin liittyy erilaisia säädöksiä, jotka pitää ottaa huomioon ilmoituksia laadittaessa. Näin ollen valtionhallinnossa rekrytointi-ilmoitusten tekijät eivät saa itse päättää kaikkea ilmoituksen sisällöstä, vaan on tiettyjä asioita, joita ilmoituksen sisällöltä ja kieliasulta vaaditaan. Valtionhallinnon rekrytointioppaan (Laine & Äijälä, 2013, s. 31–32) mukaan hakuilmoituksessa tulee virkamiesasetuksen 7 a §:n mukaisesti mainita virkaan valittavan tehtävät, hakuajan päättymisaika ja viranomainen, jolle hakemus on osoitettava. Lisäksi virkamiesasetuksessa säädetään siitä, että hakuilmoitukseen pitää kirjata, onko virka perustettu yhteen tiettyyn yksikköön vai määritelläänkö se viraston yhteiseksi.

Rekrytointioppaassa (Laine & Äijälä, 2013, s. 31) muistutetaan, että valtion rekrytointeissa rekrytointi-ilmoituksilla on oikeudellisia seurauksia; esimerkiksi hakijoiden pätevyyden ja soveltuvuuden määrittäminen voidaan perustaa vain sellaisiin asioihin, jotka on mainittu rekrytointi-ilmoituksessa. Tämän takia kelpoisuusvaatimukset tulee kirjata ilmoitukseen huolellisesti oikeanlaisessa kirjoitusasussa. Hakuilmoituksessa ei esimerkiksi voida edellyttää hakijalta tiettyä koulutusta, jos tämä ei ole viran säädetty kelpoisuusvaatimus. Tällöin sanamuotona ei voi käyttää ilmaisua ”kelpoisuusvaatimuksena on”, vaan asia pitää ilmaista niin, että siitä tulee ilmi, ettei koulutus on toivottava, mutta ei pakollinen. Myös muut toiveet, kuten tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet tai taidot tulee kirjoittaa sellaisessa muodossa, että ilmoituksesta selviää, vaaditaanko vai toivotaanko niitä.

Valtionvarainministeriön toteuttamassa kyselyssä valtionhallinnon harjoittelijat toivoivat valtion rekrytointi-ilmoituksilta lisää selkeyttä (Rantala, 2019, s. 13). Lisäksi toiveena oli,

että valtion harjoittelupaikkailmoituksia julkaistaisiin monissa eri kanavissa, jotta ilmoitus tavoittaisi eri oppilaitosten opiskelijat mahdollisimman tasavertaisesti.

4 Osallistujien käsitykset ELY-keskuksen työnantajabrändistä

Tämä luku on ensimmäinen tutkimuksen kahdesta luvusta, joissa analysoin tutkimuksen aineistoa. Tässä luvussa kokoan yhteen korkeakouluopiskelijoiden ja ELY-keskuksen uusien työntekijöiden näkemyksiä työnantajabrändiin liittyvistä teemoista. Niiden avulla saan vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni *Millaiseksi ELY-keskuksen työnantajabrändi muodostuu tutkimuksen osallistujien näkemysten perusteella?*. Aluksi kerron analyysin pohjana käytettävästä Alshathryn ja muiden (2017) työnantajabrändin pääoman teoriasta. Luvun keskiosa koostuu ELY-keskuksen työnantajabrändin analysoinnista ja luku päättyy yhteenvetoon.

Tarkastelen ELY-keskuksen työnantajabrändiä keskittyen työnantajabrändin pääoman näkökulmaan. Hyödynnän analyysissä Alshathryn ja muiden (2017, s. 416–418) työnantajabrändin pääoman teoriakehikkoa (ks. luku 2.3). Heidän mukaansa työnantajabrändin pääoman voidaan nähdä kuvastavan sitä arvoa, jota jonkin organisaation työntekijät organisaatiossa työskentelystä saavat. Työnantajabrändin pääoma siis houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä töihin organisaatioon ja saa nykyiset työntekijät pysymään organisaatiossa (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504).

Alshathry ja muut (2017, s. 416–418) listaavat työnantajabrändin pääoman osiksi työnantajabrändin tunnettuuden, työnantajabrändin assosiaatiot, kokemukset työnantajabrändistä sekä uskollisuuden työnantajabrändille. Analyysissä etsin aineistosta temaatitisen analyysin keinoin (ks. luku 1.3.) näihin osa-alueisiin liittyviä alateemoja. Alateemoissa jäsenitys etenee ulkoisesta sisäiseen näkökulmaan; ensin raportoidaan korkeakouluopiskelijoiden näkemykset ja sitten ELY-keskuksen työntekijöiden näkemykset. Opiskelijoihin viitataan tutkimuksessa myös termillä vastaaja ja työntekijöihin myös termillä haastateltava. Osallistujien sitaatteja on tarpeen vaatiessa lyhennetty (merkinä --) tai selitetty auki (merkinä ()).

Päädyin toteuttamaan työnantajabrändin analyysin teorialähtöisesti, sillä Alshathryn ja muiden (2017, s. 416–418) malli on sopivan laaja tutkimukseeni. Sen avulla pystyy

muodostamaan suhteellisen laajan kokonaiskuvan brändistä, jolloin tarkastelu ei jää vain yhteen näkökulmaan eikä toisaalta lähde rönsyilemään liian moniin teemoihin. Päädyin kyseiseen malliin myös siksi, että toisin kuin useat muut luokittelut, tämä malli sisältää sekä potentiaalisten että nykyisten työntekijöiden näkökulmat, joten se sopii hyvin tutkimukseeni aineistoon, jossa esiintyvät myös molemmat kyseiset kohderyhmät (ks. Alshathry & muut, 2017, s. 426). Artikkelin lopussa kirjoittajat myös mainitsevat, että henkilöstöjohtajat voivat hyödyntää mallia organisaationsa työnantajabrändin pääoman analysointiin ja hyödyntää tietoa suunnitellissaan strategioita parhaiden työntekijöiden saamiseksi. Juuri tätä käytännön näkökulmaa haetaan myös tältä tutkimukselta.

4.1 ELY-keskuksen työnantajabrändin tunnettuus

ELY-keskuksen työnantajabrändin tunnettuuden teemaan määrittelin kuuluvaksi aineisto-osiot, joissa käsiteltiin ELY-keskuksen mainetta, näkyvyyttä tai ELY-keskuksen toiminnan tai työmahdollisuuksien tuntemusta. Määrittelyn pohjana käytin Alshathryn ja muiden (2017) sekä muiden tutkijoiden aiempaa tutkimusta työnantajabrändin tunnettuudesta (ks. luku 2.3.1). Taulukossa 2 on yhteenveto teemaan kuulumisen kriteereistä sekä aineistosta esiin nousseista tunnettuuteen liittyvistä alateemoista.

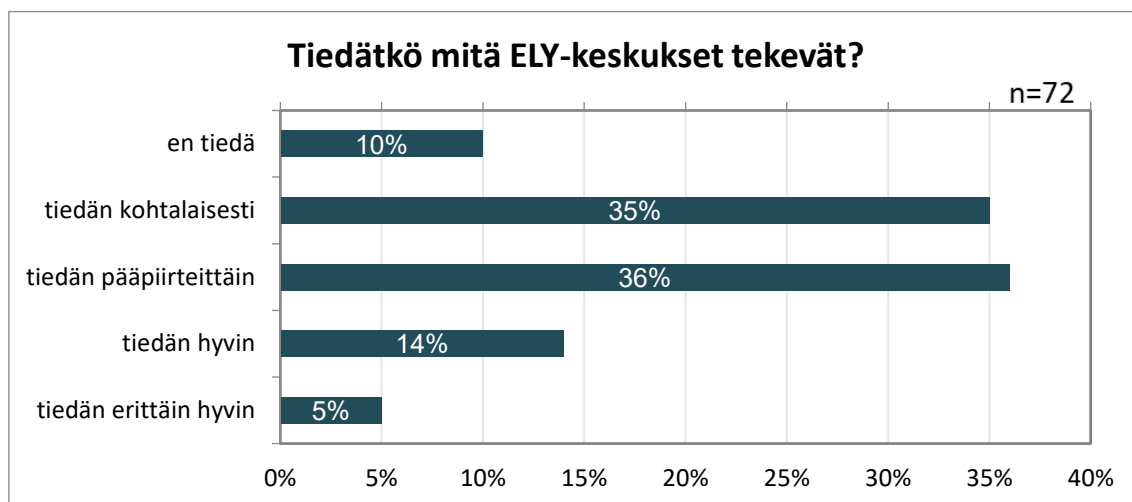
Taulukko 2. ELY-keskuksen työnantajabrändin tunnettuuden teemat

| ELY-keskuksen työnantajabrändin tunnettuus | | | |
|---|--|----------------------------------|--|
| Teeman aiheet | | | |
| ELY-keskuksen maine | ELY-keskuksen näkyvyys | ELY-keskuksen toiminnan tuntemus | ELY-keskuksen työmahdollisuuksien tuntemus |
| Aineiston perusteella luodut alateemat | | | |
| Keskinkertainen tunnettuus yleisön joukossa | Hyvä maine yhteistyökumppanien keskuudessa | Eriytyneet vastuualueyksiköt | |

Kyselylomake ja haastattelut osoittivat, että suuren yleisön joukossa ELY-keskuksen toiminnasta ei ollut kovin syvällistä tietoa. Yhteistyötahojen ja saman alan toimijoiden joukossa ELY-keskuksen brändi taas tunnistettiin vastausten perusteella hyvin ja ELY-keskuksen työhön suhtauduttiin arvostavasti. ELY-keskuksen työntekijöiden mukaan ELY-keskuksessa työskentelyä arvostetaan myös työmarkkinoilla, ja työntekijät tuntevat olevansa ylpeitä omasta työpaikastaan.

4.1.1 Keskinkertainen tunnettuus suuren yleisön joukossa

Korkeakouluopiskelijoiden kyselyssä tuli ilmi, että korkeakouluopiskelijat tuntevat ELY-keskuksen toiminnan keskinkertaisesti, mutta heiltä puuttui erityisesti ELY-keskuksen työmahdollisuuksia koskevaa tietoa. Kuviossa 4 näkyvät korkeakouluopiskelijoiden kyselyyn vastanneiden näkemykset siitä, kuinka hyvin he tietävät, mitä ELY-keskukset tekevät.

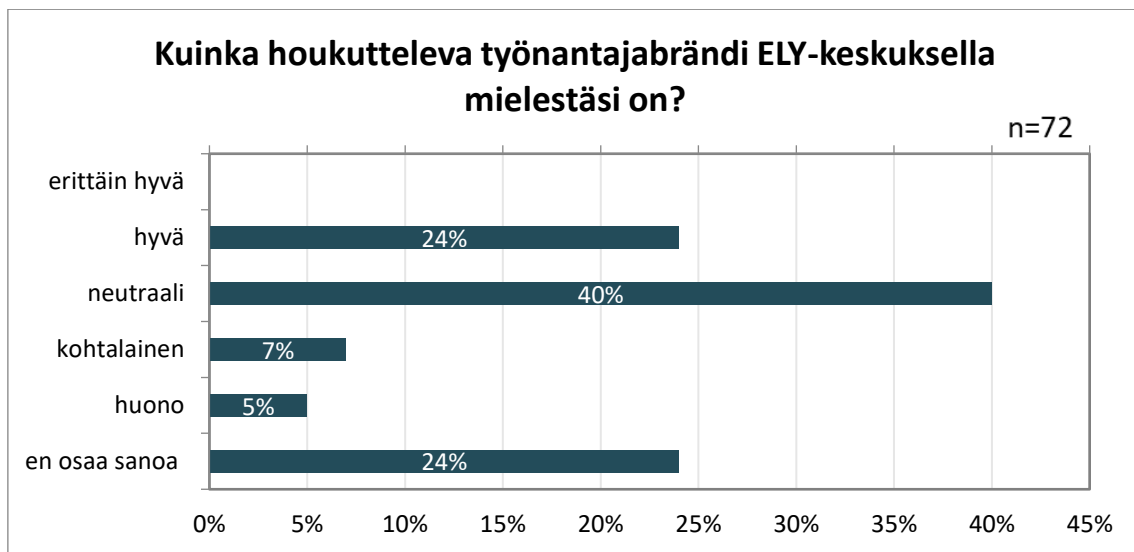


Kuvio 4. Opiskelijoiden tietotaso ELY-keskuksen toiminnasta.

Korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa vastaukset painottuivat viisiportaisen asteikon keskiosaan. Suurin joukko kyselyn vastaajista (71 %) kertoi tietävänsä pääpiirteittäin tai kohtalaisesti, mitä ELY-keskukset tekevät. ELY-keskuksen toiminta on siis suurimmalle osalle ainakin jokseenkin tuttua, mutta hyvälle tai erittäin hyvälle tietotasolle pääsi vain vähän alle viidesosa vastaajista. Olettaen että syvempi tietoisuus organisaatiosta lisää

todennäköisyyttä hakea sinne töihin (ks. Wilden & muut, 2010, s. 58), voisi ELY-keskus saada lisää hakijoita, jos se pystyisi saamaan toimintaansa paremmin kansalaisten tietoon.

ELY-keskuksen yleisen tunnettuuden jälkeen kyselyvastaajilta kysyttiin ELY-keskuksen työnantajabrändin houkuttelevuudesta. Vastausprosentit näkyvät kuviossa 5.



Kuvio 5. ELY-keskuksen työnantajabrändin houkuttelevuus opiskelijoiden näkökulmasta.

Tässä kysymyksessä tunnettuuden näkökulmasta on huomattavaa suhteellisen suuri *en osaa sanoa* -vastausten määrä. Melkein neljäsosa vastaajista ei osannut arvioida, kuinka houkutteleva ELY-keskuksen työnantajabrändi on. Tämä voi kertoa esimerkiksi siitä, että heillä ei ole paljoa tietoa siitä, millaista työtä ELY-keskuksessa tehdään, millainen työku-
lttuuri ELY-keskuksessa vallitsee tai millaisia etuja ELY-keskuksessa työskentelyssä on.

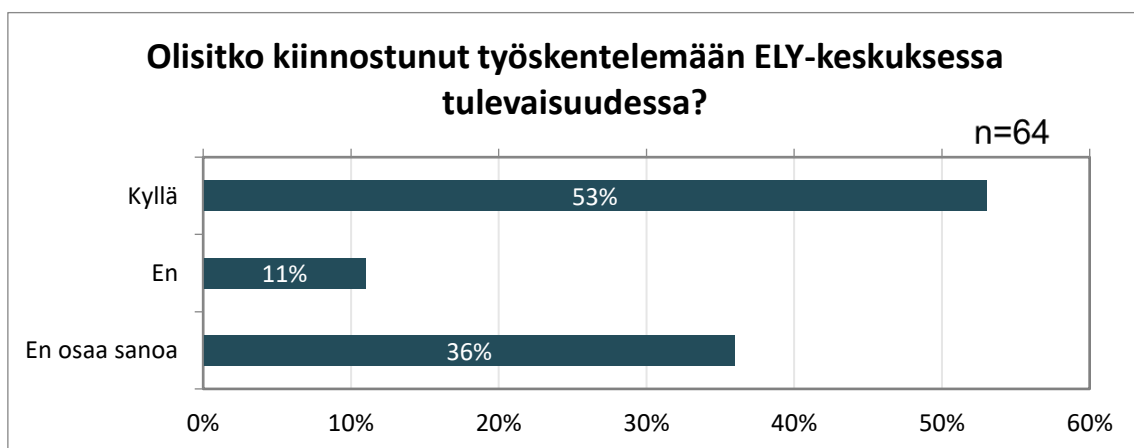
Esimerkeissä 1 ja 2 on kyselyyn vastaajien avoimeen tekstikenttään kirjoittamia mielipiteitä siitä, miten ELY-keskuksen työnantajabrändiä tulisi parantaa.

- (1) Näkyvyyttä tulisi parantaa ja tuoda esille enemmän esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa, jotta se tulisi kaikkien saataville. Näkyvyyttä tulisi kasvattaa erityisesti nuorison silmissä, jotta valmistuvat osaajat osaisivat/ haluaisivat hakeutua töihin ELY:lle.

- (2) Ely-keskus on turhan näkymätön, joten siitä on vaikea saada mitään kuvaa. Suuremmalla näkyvyydellä voisi luoda kuvaa millainen työnantaja Ely-keskus voisi olla.

Avoimista vastauksista tulee esille, se, että olisi tärkeää, että organisaatiosta ja sen työmahdollisuuksista tarjottaisiin selkeää tietoa (ks. Wilden & muut, 2010, s. 65). ELY-keskuksen näkyvyyttä toivottaisiin parannettavan esimerkiksi viestinnän keinoin, jotta yleisön olisi helpompi hahmottaa millaista ELY-keskuksessa työskennellä. Kolmasosassa avoimista vastauksista viitattiin näkyvyyden ja tunnettuuden parantamiseen. Avoimien kysymysten vastaukset puoltavat tulkintaani siitä, että vastaajien hankaluudet ELY-keskuksen työnantajabrändin houkuttelevuuden arvioinnissa voisivat johtua ELY-keskuksen tunnettuuden puutteesta.

Kyselyssä korkeakouluopiskelijoilta kysyttiin myös, että uskovatko vastaajat, että heidän alaltaan voi työllistyä ELY-keskukseen. 72 prosenttia vastasi kyllä, 11 prosenttia ei ja 17 prosenttia ei osannut sanoa. Se, että 83 prosenttia vastaajista osasi arvioida oman alansa sopivuuden osoittaa, että suurella enemmistöllä on ainakin lakea käsitys siitä, millaisilta aloilta ELY-keskukseen voi työllistyä. Niille, jotka uskoivat alaltaan olevan mahdollista työllistyä ELY-keskukseen, esitettiin jatkokysymys siitä, olisivatko he tulevaisuudessa kiinnostuneita työskentelemään ELY-keskuksessa. Tulokset näkyvät kuviossa 6.



Kuvio 6. Opiskelijoiden halukkuus työskennellä ELY-keskuksessa tulevaisuudessa.

Tunnettuuden näkökulmasta kuviossa 6 näkyvissä vastausprosentteissa huomionarvoista on se, että yli kolmasosa vastaajista ei osannut sanoa, kiinnostaako heitä ELY-keskuksessa työskentely. Tämä on huomattava havainto siksi, että kaikki tähän kysymykseen vastaajat olivat kuitenkin aiemmin arvioineet, että ELY-keskus työllistää ihmisiä heidän alallaan. Tämä voisi kertoa siitä, että vastaajilla ei ollut kovin selkeää kuvaa ELY-keskuksen työnkuvasta, jolloin myös oman kiinnostuksen arvioiminen on voinut olla hankalaa. Kuitenkin vain noin kymmenesosa sanoi suoraan, ettei heitä kiinnosta työskennellä ELY-keskuksessa.

Kyselyssä vastaajat saivat halutessaan avata näkemyksiään oman alan työllistymismahdollisuuksista ELY-keskuksessa tai halukkuudesta työskennellä ELY-keskuksessa.

- (3) Tiedän vähän ja vaikea on päästä sisälle ELY:n muuta kuin kontaktin kautta. Eivät hae uusia työntekijöitä tai kesätyöntekijöitä aktiivisesti.
- (4) Olen ollut harjoittelussa ELY-keskuksella ja koen että voisin työskennellä siellä myös uudestaan. Omalla alallani ELY-keskuksia mainostetaan työnantajina, mutta ennen kuin menin ELY-keskukselle harjoitteluun en oikeastaan tarkemmin tiennyt minkälaista työtä siellä olisi.

Esimerkissä 3 vastaaja kertoo, ettei tiedä paljoa ELY-keskuksesta ja että hän on saanut käsityksen, ettei paikkoja ole tarjolla tai niihin pääsee vain suhteilla. Vastauksesta voisi päätellä, että ELY-keskuksen rekrytointi-ilmoitukset ja muu viestintä eivät ole tavoittaneet häntä, mikä voisi olla yksi syy siihen, että hän ajattelee, etteivät ELY-keskukset rekrytoi aktiivisesti.

Esimerkissä 4 kuitenkin näkyy, että kun organisaatioon pääsee sisään, siellä viihdytään. Myös jonkinnäköistä työmahdollisuuksien markkinointia oli hänen opiskelualallaan ollut, mutta sen avulla kyseiselle vastaajalle ei ollut selvinnyt, mitä työt ELY-keskuksella pitäisivät konkreettisesti sisällään. Eli hänen tapauksessaan ELY-keskus oli organisaationa hyvin tiedossa, mutta työasioihin liittyen tieto oli jäänyt hieman epäselväksi. Tämä esimerkki tukee kuvion 5 perusteella tekemääni päätelmää siitä, että vaikka ELY-keskukseen sopivat opiskelualat tiedettäisiinkin, ovat ELY-keskuksen tarjoamien töiden sisältö ja työnkuva jääneet monelle vastaajalle epäselviksi.

ELY-keskuksen uusien työntekijöiden haastatteluvastauksista kävi ilmi, että työntekijät kokivat, ettei suuri yleisö usein tiedä kunnolla, mitä ELY-keskuksen toiminta-alaan kuuluu. Lisäksi haastateltavat olivat sitä mieltä, että ELY-keskuksen tunnettuutta kannattaisi lisätä erityisesti opiskelijoiden keskuudessa esimerkiksi oppilaitosvierailuilla tai hyödyntämällä korkeakoulujen sisäisiä viestintäkanavia rekrytointi-ilmoitusten levittämiseen.

- (5) H2: ”--ehkä se, että jos keskustelukumppani ei oo esimerkiksi konsultti tai muuten samalta alalta – vaikka naapuri – niin ne ei välttämättä tiedä, että missä mä oon töissä. Monet mieltää sen esim johonkin TE-toimistoon tai näin. Et saa aika pitkään selittää.”
- (6) H6: ”Mut se on hauska anekdootti, että jos sanoo jollekin, että on ELY-keskuksessa (töissä), niin heti joku sanoo, että ”Noniin, meidän tielle kuule tarvitaan soraa!”. Että tiet kaikki yhdistää ELY-keskukseen ja ehkä nyt tuon maaseudun valvonta-asiat justiin (mutta eivät muuta).”
- (7) H1: ”Näkyvät ne (ELY-keskuksen työpaikkailmoitukset) varmaan niissä kanavissa, missä pitää näkyä (lain puolesta), mutta näkykö sitten muualla, niin välttämättä ei. Tuo esimerkki, että jos harjoittelijaksi oli 2 hakijaa, niin kyllähän se nyt kertoo, että ei ole näkynyt tarpeeksi tai ei tunneta organisaatiota kuitenkaan niin, että se ois korkeakouluopiskelijoiden tiedossa.”

Esimerkissä 5 tulee ilmi se, että ELY-keskuksen tehtävät saatetaan sekoittaa toisten virastojen tehtäviin. Erottuminen toisista organisaatioista on tärkeää myös julkishallinnossa (Mau, 2019, s. 156), joten tällainen toisiin toimijoihin sekoittaminen voi vaikuttaa negatiivisesti työnantajabrändiin. Esimerkissä 6 taas haastateltava kokee, että ELY-keskukseen yhdistetään muutama kapea ala, mutta tehtävien oikeaa laajuutta ei tiedetä.

Kolmannessa tapauksessa (esimerkki 7) pohditaan ELY-keskuksen näkyvyyden vaikutusta tunnettuuteen korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. Vastauksesta välittyy, että haastateltava uskoo ELY-keskuksen ilmoittavan työpaikoistaan pakollisissa paikoissa, mutta näkyvyyttä tulisi olla muuallakin, jotta ELY-keskus tulisi organisaationa tutuksi myös opiskelijoille, jotka ovat ELY-keskukselle tärkeä potentiaalinen työntekijäryhmä.

4.1.2 Hyvä maine yhteistyökumppaneiden keskuudessa

Haastatteluissa tuli esille, että haastateltavat kokevat ELY-keskuksen olevan arvostettu ja tunnustettu yhteistyötahojensa keskuudessa.

- (8) H1: ”Kyllä siitä voi ylpeä olla (että on töissä ELY-keskuksessa). Joo tää on kuitenkin asian-
tuntijaorganisaatio ja täällä tehdään hyvää työtä ja itse näen, että ELYä arvostetaan ul-
kopuolella, että olen mielelläni täällä töissä.”
- (9) H1: ”Mä hyödynnän sitä niin, että kun me kuljetaan tuolla kunnissa, niin soitan johonkin
kuntaan niin, esittelen että ’ELY-keskuksesta moi’ ja sitten millasella asialla, niin rupeaa
järjestymään hyvin nopeasti.”
H6: ”Mä oon huomannu saman, ELY-keskuksesta kun soittaa, niin ihmiset suhtautuu pa-
remmin.”
- (10) H8: ”Kyllä mä ainakin (ELY-keskukseen hakiessa) ajattelin, että toi paikka näyttäis CV:ssä
tosi hyvältä. Ainakin silloin, kun olin juuri valmistumassa, ja edelleenkin ajattelen samalla
tavalla.”

Esimerkissä 8 korostuu maineen merkitys siihen, että tunnetaan ylpeyttä omasta työstä (ks. Cable & Turban, 2003, s. 2260). Haastateltava kuvailee nimenomaan ELY-keskuksen ulkoisen arvostuksen aiheuttavan ylpeyttä omasta työstä. Esimerkissä 9 näkyy, että työn-
tekijät hyödyntävät mielellään ELY-keskuksen brändiä yhteistyökuvioissa, ja kokevat siitä
olevan hyötyä myös töiden suorittamisessa. Kuten esimerkistä 10, myös haastatteluista
kävi ilmi, että ELY-keskuksessa työskentely koetaan meriittinä työelämää ajatellen. Tä-
män voisi tulkita merkiksi ELY-keskuksen arvostuksesta työmarkkinoilla.

4.1.3 Eriytyneet vastuualueyksiköt

Haastatteluissa selvisi, että monilla ELY-keskuksen työntekijöillä ei ole paljoa tietoa mui-
den kuin oman vastuualueensa toiminnasta. ELY-keskuksen erillisiä vastuualueita ovat
elinkeino-, liikenne- ja ympäristöasiat. Lisäksi hallinnollisia asioita hoitaa johdon tuki.

(11) H3: ”Kyllä siinä sitten välillä miettii, että että kuuluuko tämäkin asia meille, että kyllä mulla on ainakin haastetta varsinkin noiden ympäristöpuolen asioiden kanssa, että niitä on vaikka kuinka monta eri puolta. Kyllä mä nyt silleen suurin piirtein tiedän, mutta emmä että jos mun pitäis seurata päivä, niin mä olisin varmaan ihan pihalla, että tämmöstäkin täällä...”

(12) H2: ”Ei siitä (ettei tiedä, mitä koko organisaatiossa tapahtuu) nyt mitään käytännön haittaa tuu, että lähinnä se on toi tunnettuus.”

Esimerkistä 11 käy ilmi, että yksiköiden tehtävien moninaisuus häiritsee ELY-keskuksen toiminnan hahmottamista. Toki vastaaja kertoo, että hänellä on suhteellisen hyvä yleiskuva koko organisaatiosta, mutta pienemmät yksityiskohdat aiheuttavat hankaluuksia. Haastattelussa oli kuitenkin myös henkilöitä, jotka kertoivat, etteivät tiedä melkein lainkaan mitä toisissa vastuualueissa tapahtuu.

Kuten myös esimerkissä 12 näkyy, haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että heitä itseään tai heidän työtään tietämättömyys tai vastuualueiden erillisyys ei häirinnyt. Kyseinen vastaaja kuitenkin tunnistaa, että siitä voi olla haittaa ELY-keskuksen tunnettuudelle. Työnantajabrändiä voisi vahingoittaa esimerkiksi se, ettei ELY:n työntekijä osaisi kertoa potentiaaliselle työnhakijalle toisella vastuualueella työskentelystä. Ehkä kuitenkin ELY-keskuksen tapauksessa tietämättömyys on ymmärrettävää, koska vastuualueet ovat niin erilaiset. Alojen ja vastuutehtävien laajuus – ja sitä kautta myös kohderyhmien ja kanavien erilaisuus – ovatkin luultavasti suurimpia haasteita ELY-keskuksen työnantajabrändäyksessä.

4.2 ELY-keskuksen työnantajabrändin assosiaatiot

ELY-keskuksen työnantajabrändin assosiaatioiden teemaan määrittelin kuuluvaksi sisälöt, joissa käsiteltiin olettamuksia ELY-keskuksessa työskentelyn ominaispiirteistä, valtion virastoihin ja julkiseen puoleen liittyviä stereotypioita tai ELY-keskuksen laaja-alaista osaamista. Teeman muodostamisen pohjana käytin Alshathryn ja muiden (2017) määritelmää siitä, että työnantajabrändin assosiaatioihin kuuluvat ne asiat, jotka liitetään muistissa organisaatioon (Alshathry & muut, 2017, s. 417). Työnantajabrändin

assosiaatioita käsiteltiin tarkemmin tämän työn luvussa 2.3.2. Taulukossa 3 näkyy yhteenveto teemaan kuulumisen kriteereistä sekä aineistosta löytyneistä assosiaatioista.

Taulukko 3. ELY-keskuksen työnantajabrändin assosiaatioiden teemat

| ELY-keskuksen työnantajabrändin assosiaatiot | | |
|--|---|---------------------------------------|
| Teeman aiheet | | |
| ELY-keskuksessa työskentelyn ominaispiirteet | Valtion virastoihin ja julkiseen puoleen liittyvät stereotypiat | ELY-keskuksen laaja-alainen osaaminen |
| Aineiston perusteella luodut alateemat | | |
| Vanhojen ihmisten työpaikka | Työn tavallisuus | Mielenkiintoista ja tärkeää työtä |
| Vakaa työpaikka | Byrokratia | Asiakaslähtöinen asiantuntijuus |

ELY-keskuksessa työskentelyyn liitettyissä mielikuvissa nousi vahvasti esiin se, että mielikuvat muodostetaan joko julkisella puolella tai valtiolla työskentelyn stereotyyppisten ominaispiirteiden kautta. Useat seuraavien kappaleiden alateemoista linkittyvätkin läheisesti oletuksiin valtiolla tai julkisella puolella työskentelystä.

- (13) ELY-keskukset kuuluvat valtion alaisuuteen (?) Joten työskentelyyn liittyy tietynlaista varmuutta, byrokratiaa sekä hallintoa. Virastotyötä, joka voi olla mielenkiintoista, mutta myös hyvin ”kaavoihin kangistunutta”.

Esimerkissä 13 kyselyyn vastannut korkeakouluopiskelija kuvaa omaa mielikuvaansa ELY-keskuksessa työskentelystä. Myös ELY-keskuksen työntekijöiden haastatteluissa esiintyi usein viittauksia valtiolla työskentelyn erityispiirteisiin. Lisää esimerkkejä samankaltaisista viittauksista löytyy seuraavissa alaluvuissa esiteltävistä ELY-keskukseen liitettävistä assosiaatioista.

ELY-keskuksen liittäminen ensisijaisesti julkisen puolen ominaisuuksiin voi olla jossain määrin haitallista ELY-keskuksen työnantajabrändille, sillä tämän tutkimuksen perusteella yksityinen sektori nähdään korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa julkista sektoria houkuttelevammaksi työskentelyn kannalta. Julkisen sektorin valitsi houkuttelevimmaksi 18 prosenttia vastaajista, kun taas yksityisen sektorin valitsi 33 prosenttia. Toisaalta suurin prosenttiosuus (40 %) oli sitä mieltä, että eri organisaatiotyyppien houkuttelevuudessa ei ollut eroa, joten tältä kannalta julkisen puolen ominaisuuksien korostuminen ei todennäköisesti ainakaan yksinään heikennä ELY-keskuksen työnantajabrändiä. Lisäksi julkinen sektori ei kuitenkaan ollut vähiten suosittu työskentelysektori, sillä vain 2 prosenttia valitsi kolmannen sektorin houkuttelevimmaksi.

4.2.1 Tavalliset työolosuhteet

Korkeakouluopiskelijoilla oli ELY-keskuksessa työskentelystä pääosin neutraali mielikuva. Korkeakouluopiskelijat mielsivät ELY-keskuksessa työskentelyn tavalliseksi työksi, josta saa riittävän, mutta ei erityisen edukseen erottuvan korvauksen. Palkka-asia nähtiin samansuuntaisesti myös työntekijöiden keskuudessa.

Ensimmäinen havainto neutraalista asenteesta käy ilmi työnantajabrändin houkuttelevuudesta kysyttäessä. Yleisin vastaus työnantajabrändin houkuttelevuuden tasoa kysyttäessä oli neutraali (ks. kuvio 5), eli monen mielessä ELY-keskus ei herättänyt tunteita puoleen eikä toiseen. Seuraavissa esimerkeissä on korkeakouluopiskelijoiden avoimia vastauksia siihen, millainen mielikuva heillä on ELY-keskuksessa työskentelystä.

(14) Melko neutraali mielikuva, luultavasti hyvä ja luotettava työnantaja.

(15) Neutraali, uskon kyseessä olevan tyypillinen toimistotyöympäristö.

Esimerkissä 14 tulee esiin se, että ELY-keskuksessa ei nähdä olevan vikaa, vaan neutraaliudella viitataan oletukseen siitä, että ELY-keskuksessa olisi hyvä olla töissä. Esimerkissä 15 uskotaan ELY-keskuksessa työskentelyn vastaavan tavanomaista toimistotyötä.

(16) Tavallista. Ok palkka, ok kiinnostava tehtävä, ok edut, ok työyhteisö.

(17) Palkka ja edut ovat kuten valtiolla yleensä: riittävät mutta eivät erityisen kummoiset. Leipä on pitkä mutta kapeahko.

Esimerkki 16 kiteyttää ELY-keskuksessa työskentelyn vaikuttavan kaikin puolin tavalliselta työltä, jossa eri aspektit ovat kunnossa, mutta eivät kuitenkaan huomattavan hyvällä mallilla. Valtiolla työskentelyn vaikutus ELY-keskuksessa työskentelyn mielikuvaan tulee esille esimerkissä 17. Palkka ja henkilöstöedut nähdään riittävinä mutta ei kuitenkaan kilpailuvaltteina.

Nykyisen henkilöstön keskuudessa palkkaan oltiin tyytyväisiä ja sitä kuvailtiin riittäväksi ja asianmukaiseksi. Sitä ei kuitenkaan nostettu esiin erityisenä kilpailuvalttina.

(18) H3: "Se (haussa oleva työpaikka) on sellanen haasteellisempi paikka, että voisi kuvitella että siihen sellaisen nappivalinnan löytäminen voi olla hankalaa. (Mitä korkeammalle mennään), niin sitten se palkkavaatimus voi olla semmonen, että meillä se palkka se mikä on määritelty, että me ei pystytä korottamaan--."

(19) H4: "Et rahan takii tääl ei kyl kukaan oikeesti oo, et ne on ne muut arvot, mitkä vaikuttaa."

Esimerkissä 18 tulee esiin valtiosidonnaisuus sillä tavoin, että valtion työpaikoissa palkat määräytyvät tiettyjen sääntöjen mukaan, jolloin niillä on vaikeampi kilpailla työmarkkinoilla. Haastateltava katsoo palkalla erottumisen vaikeuden koskevan erityisesti johtotason tehtäviä. Haastatteluissa tuli ilmi, että ELY-keskuksessa työskentelyyn oli usein monia motiiveja, eikä kukaan maininnut motiiveikseen ainoastaan rahaa tai muita rahallisia työsuhte-etuja. Esimerkissä 19 korostuu se, että ELY-keskus ei erotu merkittävästi muista työnantajista rahallisessa korvauksessa. Haastatteluissa korostui kuitenkin myös se, että työltä ei haetakaan ensisijaisesti korkeaa palkkaa, vaan esimerkiksi mielekkäys,

vastuullisuus ja työnantajan joustaminen olivat työntekijöille tärkeämpiä. Kukaan ei myöskään ilmaissut tyytymättömyyttään palkkoihin tai rahallisiin työsuhte-etuihin.

4.2.2 Byrokraattisuus

Korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa mielikuvaa ELY-keskuksessa työskentelystä kuvailtiin esimerkiksi virastomaiseksi, asialliseksi, kuivaksi, jäykäksi sekä jopa hieman vanhanaikaiseksi viranomastoiminnaksi. Työntekijät taas tiedostavat, että tällaisia stereotyyppioita on liikkeellä, ja vaikka byrokraattisuus onkin heidän työssään läsnä, haluaisivat he, että työ nähtäisiin ensisijaisesti muiden huomionarvoisempien asioiden kautta. Vastauksissa korostui myös tässä tapauksessa se, että ELY-keskusta määriteltiin julkisen sektorin tai valtionhallintoon kuulumisen kautta.

(20) Uskon että ELY-keskuksissa työskentely vastaa muissa valtionhallinnon organisaatioissa työskentelyä. Varma työpaikka, mutta byrokratia voi olla joissain jutuissa hidasteena.

(21) No se kuulostaa omaan korvaan tylsältä. Tulee mieleen, että ajellaan maataloilille ja etsiskellä hukkakauraa peltojen reunoilta. Kun ei olla kentällä niin tulkataan EU-pykäliä ja ohjeistuksia maataloustukien yms säännöistä.

Esimerkeissä 20 ja 21 byrokratia nähdään negatiivisena asiana. Esimerkissä 20 se liitetään työn hidastumiseen, kun taas esimerkki 21 antaa kuvan, että byrokratia luo merkityksettömyyttä työtehtäviin. Ottamalla esimerkiksi *hukkakauran etsiskelyn peltojen reunoilta* vastaaja antaa kuvan siitä, että kyseiset maastotehtävät olisivat vähäpätöisiä ja turhia. Lisäksi sanan *etsiskellä* (vrt. etsiä) käyttö luo mielikuvaa kevyesti tehtävästä huoltomasta puuhastelusta työnteon sijaan.

Työntekijöiden keskuudessa byrokratia on myös huomattu, ja se koettiin harmilliseksi ja imagoa huonontavaksi. Se ei kuitenkaan näyttänyt muodostuneen kenellekään ylitse pääsemättömäksi ongelmaksi. Lisäksi sääntöjen ja lakien tarkan noudattamisen koettiin myös auttavan kohtelevaan kansalaisia tasapuolisemmin.

- (22) H6: ”No siis minun henkilökohtainen oletus on se, että -- ELY on kyllä hyvä työnantaja ehdottomasti eikä mulla silleen mitään valittamista, mutta täällä on ihan hirveästi byrokratiaa joka välillä, mikä uuvuttaa.”

Esimerkissä 22 ELY-keskuksen uusi työntekijä harmittelee byrokratiaa. Hän kertoi taustatietona, että on tullut yksityiseltä puolelta ja tottunut siihen, että asiat hoituvat ilman pitkiä prosesseja, ja koki sen takia byrokratian uuvuttavana. Samalla hän kuitenkin antaa ymmärtää, että ELY-keskuksessa on byrokratiasta huolimatta hyvä työskennellä.

4.2.3 Vanhojen ihmisten työpaikka

Sekä korkeakouluopiskelijat ja ELY-keskuksen työntekijät ovat huomanneet, ettei ELY-keskusta mielletä yleiseksi työpaikaksi nuorten keskuudessa. Nuoria haluttaisiin kuitenkin houkutella enemmän töihin, sillä yleisellä tasolla katsottuna nuoret ovat vähemmistö ELY-keskuksen työntekijöistä.

- (23) Perus valtion työpaikka, kuiva ja asiallinen. Muut työntekijät useimmiten vanhempaa porukkaa, nuoria vain harjoittelijoina/kesätyöläisinä.
- (24) Virkamiestoimintaa. Vanhempien ihmisten työpaikka, joka kaipaasi nuoria ja kyvykkäitä työntekijöitä. ELY-keskusten pitäisi uusiutua ja modernisoitua.

Esimerkeissä 23 ja 24 tulee ilmi, että korkeakouluopiskelijat eivät miellä ELY-keskusta nuorten työpaikaksi. Esimerkissä 24 tulee myös esiin oletus siitä, että nuorille ei ole ELY-keskuksessa tarjolla muita mahdollisuuksia kuin kesätyö tai harjoittelu. Esimerkissä 24 näkyy, että kyseisen vastaajan asenne ELY-keskuksen työntekijöiden oletettua korkeaa ikää kohtaan on negatiivinen. Erityisesti ilmaus *kaipaasi nuoria ja kyvykkäitä työntekijöitä* viittaa siihen, että vastaajan mielestä vanhojen työntekijöiden tiedot ja taidot eivät olisi nykyajan vaatimalla tasolla.

- (25) H5: ”Ainakin meidän yksikössä keski-ikä on aika korkea, niin ehkä sitä viestintää voisi vähän parantaa ja saada enemmän ihan vastavalmistuneitakin. Tämä on asiantuntijatyötä, että siinä tarvitaan sitä kokemusta, mutta ei se kokemus tuu muuta kun sitä työtä tekemällä.”

Esimerkissä 25 ELY-keskuksen työntekijä viittaa siihen, että ELY-keskuksen uramahdollisuuksista pitäisi kertoa nuorille enemmän. Työntekijät puhuivat haastatteluissa mahdollisuuksista kokemuksen kartuttamiseen ja taitojen kehittämiseen, joten he kokevat, että ELY:llä on tarjottavaa myös kehittymisenhaluisille nuorille ammattilaisille. Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin myös se, että ELY-keskuksessa on myös lukuisia asiantuntijatehtäviä, joihin ei voida ottaa nuoria vastavalmistuneita, koska niiden ammattimaiseen hoitamiseen tarvitaan pitkäaikaista kokemusta ja asiaosaamista.

4.2.4 Työpaikan vakaus

Valtiolla – ja näin myös ELY:llä – työskentelyyn yhdistetään pitkät ja varmat työurat. Mielikuva oli vallalla erityisesti korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa, mutta siitä mainittiin myös työntekijöiden haastattelussa.

(26) Sukulaisiani työskentelee siellä (ELY-keskuksessa) paljon. Olen saanut kuvan, että hyvä ja vakaa työpaikka.

(27) (Mielikuvani ELY-keskuksessa työskentelystä on:) Tasaista ja varmaa.

Korkeakouluopiskelijoiden vastausesimerkeissä 26 ja 27 näkyvät käsitykset ELY-keskuksen työpaikkojen vakaudesta ja varmuudesta. Työpaikkojen varmuus yhdistettiin myös yleisesti valtiolla ja julkisella sektorilla työskentelyyn.

(28) H4: ”Joo kyllähän varmaan, tai ainakin uskoisin, että ELY-keskuksella on sellanen leima tai maine, että ei täältä nyt jatkuvasti laiteta väkeä ulos, että vois olettaa, ettei yhtäkkiä pistetäkään YT-neuvotteluja pystyyn. Itsellä on vähän sellainen kuva.”

Esimerkissä 28 ELY-keskuksen työntekijällä näkee YT-neuvottelujen vähyyden signaalina siitä, että työpaikka ELY-keskuksessa on vakaa. Tällaiset signaalit voivat vaikuttaa myös työnhakijoihin (ks. Lievens & Slaughter, 2016, s. 433; Alshathry & muut, 2017, s. 417), joten tästä näkökulmasta valtionhallintoon kuulumisen voisi nähdä myös hyödyttävän ELY-keskusta työnantajabrändäyksessä.

4.2.5 Sisällöllisesti mielenkiintoinen työ

Useista korkeakouluopiskelijoiden avoimeen tekstikenttään kirjoittamista vastauksista tuli esiin, että ELY-keskuksen työtehtävien sisältö nähdään houkuttelevana, mutta työhön välillisesti liittyvät työolot, kuten työhyvinvointi tai byrokraattisuus mietityttivät vastaajia. Nykyiset työntekijät kuvailivat työtänsä muun muassa mielekkääksi, sopivan haastavaksi ja mukavaksi.

- (29) Julkisen puolen organisaatio, joiden työhyvinvoinnista en ole yleisesti ottaen kuullut kovin hyvää. Työtehtävät olisivat sisällöllisesti varmasti mielenkiintoisia.
- (30) Mielenkiintoinen ala, mutta ehkä vähän 'kuiva/tylsä' työnantaja. Verrattuna esim. Kelan somepresenssiin, tai vaikka luke:n sivustoon.
- (31) Myös ely-keskus voisi tuoda enemmän esille, että viranomaistyössä on mahdollista vaikuttaa suuriinkin alueellisiin muutoksiin ja päätöksiin.

ELY-keskuksen työtehtäviä ja alaa pidettiin mielenkiintoisina, mutta työtehtävän sisältöön liittymättömät asioiden nähtiin häiritsevän ELY-keskuksen työnantajamielikuvaa. Esimerkissä 29 ELY-keskuksessa työskentelyyn yhdistetään julkisen puolen stereotypia huonosta työhyvinvoinnista, ja esimerkissä 30 ELY-keskus taas arvotetaan tylsäksi työnantajaksi vertaamalla ELY-keskuksen sähköistä viestintää muihin valtion organisaatioihin. Kuten luvussa 4.1.1 kerrottiin, ELY-keskukselta toivottiin tunnettuuden lisäämistä, julkisuuskuvan uudistamista ja lisää tietoa esimerkiksi ura- ja vaikutusmahdollisuuksista. Esimerkissä 31 näkyy, että kirjoittaja on sitä mieltä, että ELY-keskuksen työ on vaikuttavaa, mutta sitä ei korosteta tarpeeksi. Yhteenvetona voisi siis sanoa, että työn sisältöä pidetään kiinnostavana, mutta sitä tulisi tuoda enemmän esiin ulkoisille kohderyhmille viestittäessä.

ELY-keskuksen nykyiset työntekijät olivat suurimmilta osin tyytyväisiä työnsä sisältöön. Yksittäisiä toiveita tuli esimerkiksi kehittämispainotuksen tai luovuuden lisäämiseksi, mutta suurimmilta osin oma työ nähtiin mielekkäänä ja siinä nähtiin olevan hyvät vaikutusmahdollisuudet.

(32) H2: ”Monipuolinen, tehtävät on – mun tehtävät on sellaisia yllättävän -- monia ongelmia sisältäviä, että saa kyllä käyttää luovuutta ja neuvottelutaitoja että saa ratkaistua nää monipuoliset kysymykset. Että ei helppoo, mut se on just se hyvä puoli, että tää ei oo rutiinitehtävä, se on mukavaa.

H4: ”Ihan samaa voin kyllä sanoa, että kyllä työtehtävät on aika monipuolisia ja itsenäisesti saa tehdä töitä. Mut toisaalta voi myöskin kysyä ympärillä olevilta ihmisiltä.”

Esimerkissä 32 työntekijät tuovat esiin työn monipuolisuuden ja haastavuuden, jotka pitävät työpäivät mielenkiintoisina. Haastateltavat näkivät myös yhteistyön ja työkaverien tuen tärkeänä osana työtä.

4.2.6 Asiakaslähtöinen asiantuntijuus

Asiantuntijuuden teema nousi esiin vain ELY-keskuksen työntekijöiden haastatteluissa. Työntekijöiden puheissa tärkeänä asiana korostui se, että työntekijät toimivat tasapuolisesti hyödyntäen vahvaa asiantuntemustaan. Asiantuntijuuden voisi nähdä olevan yksi ELY-keskuksen toiminnan kulmakivistä. Myös asiantuntijuuden laajuutta sekä päätösten oikeudenmukaisuutta pidettiin ELY-keskuksessa työskentelyn ominaispiirteinä. Haastatteluissa esiin nousi myös asiakaslähtöisyys, eli työt pyritään hoitamaan asiakas edellä lakeja ja tasapuolisuutta noudattaen. ELY-keskusta kuvailtiin *valtion yhteiskunnallisen edun vartijaksi*, eli viranomaistehtävä nähtiin tärkeänä osana työtä.

(33) H1: ”Asiantunteva, se mun mielestä kuvaa (ELY-keskusta) aika paljon. Kyllä kollegoilla on valtava määrä tietoa ja taitoa ja kaikkea muuta, niin kyllä se täällä tulee esille myös.”

(34) H7: (ELY:n työntekijöiltä odotetaan:) ”Asiantuntijuutta ja sellasta, että sitten kun on joku hankala kysymys, niin perusteellista perehtymistä ja vastuullisuutta ja objektiivisuutta. Että hyvin vastuullisesti pitää niihin tehtäviin suhtautua, koska ollaan silleen niin kun poliisin roolissa. Että sitten kun ottaa kantaa, niin ei voi ottaa niin kun löyhin perustein vaan niillä pitää olla hyvät ja tarkoin mietityt perustelut.”

(35) H4: ”No jos aattelee näitä (ELY-keskuksessa työskentelyn) arvoja, no toi nyt tulee laistakin, mutta tää tällainen tasapuolisuus asiakastyössä--.”

H2: ”Se on mullakin ykkösenä. Kohdellaan kansalaisia ja yhteistyökumppaneita yhdenmukaisesti. Mä tiedän aiemmilta vuosilta sellaisen casen, että ministeri tai presidentti on pyytänyt jotain maantien parannusta oman mökkinsä tai talonsa kohdalle, ja hänelle ei sitä tehty, koska sitä ei olis tehty, vaikka kysyjä olisi ollut joku muu. Kaikki ihmiset saa saman kohtelun, oli sitten yhteiskunnassa missä asemassa tahansa. Se on mun mielestä hyvä arvo.”

Esimerkissä 33 tulee ilmi, että ELY-keskus nähdään sisältä päin asiantuntijaorganisaationa. Esimerkeissä 34 ja 35 näkyy, että asiantuntijuuden yhtenä tarkoituksena on kaikkien tasapuolinen kohtelu sekä viranomaistehtävän vastuullinen hoitaminen, sillä oma toiminta täytyy osata perustella kestävästi faktatiedon avulla. Esimerkki 35 on hyvä käytännön havainnollistus siitä, että kaikkia kansalaisia kohdellaan samanarvoisesti, kun ministerille tai presidentillekään ei myönnetty erivapauksia.

4.3 Kokemukset ELY-keskuksesta työnantajana

Kokemukset ELY-keskuksesta työnantajana perustuvat pelkästään työntekijöiden haastatteluihin, sillä 93 prosenttia korkeakouluopiskelijoiden kyselyyn vastanneista ei ollut työskennellyt ELY-keskuksessa. Teemaan kuuluvat työntekijöiden kokemukset liittyen ELY-keskuksen työilmapiiriin, työnantajalupauksen täyttämiseen sekä ELY-keskuksen joustavuuteen työnantajana.

Taulukko 4. Teemat, jotka liittyvät kokemuksiin ELY-keskuksesta työnantajana.

| Kokemukset ELY-keskuksesta työnantajana | | | |
|---|--|------------------------------|-------------------------------|
| Teeman aiheet | | | |
| ELY-keskuksen joustavuus työnantajana | ELY-keskuksen työnantajalupauksen toteutuminen | Työilmapiiri ELY-keskuksessa | |
| Aineiston perusteella luodut alateemat | | | |
| Totuudenmukainen työnantajalupaus | Mahdollisuus kehittyä | Joustavaa työntekoa | Enimmäkseen hyvä työilmapiiri |

Työntekijäkokemus on usein työtehtäväkohtainen ja jokaisen työntekijän subjektiivinen näkemys siitä, millaista työpaikassa työskentely on (Alshathry & muut, 2017, s. 417). Tämä on havaittavissa myös tässä osiossa, sillä kokemuksissa oli eroja. Seuraavissa

alaluvuissa esitellyt kokemukset ovatkin enemmän yleisellä tasolla jaettuja (ks. Edwards, 2010, s. 7), mutta myös hedelmällisimpiä vastakkaisia mielipiteitä on tuotu mukaan mahdollisimman realistisen kuvan aikaansaamiseksi.

4.3.1 Totuudenmukainen työnantajalupaus

Työntekijät kokivat, että heille annettiin heti rekrytointivaiheen viestinnässä totuudenmukainen kuva siitä, millaista ELY-keskuksessa työskentely on. He pitivät sitä hyvänä asiana, ja heidän mielestään realistisuuden säilyttäminen on tärkeää esimerkiksi työpaikkailmoituksissa, joissa on jatkossakin hyvä näkyä työn virkamiesluonne. ELY-keskuksen työntekijät kokivat myös, että heille on viestitty tarpeeksi työntekijöiden eduista, ja he myös tiesivät, mistä hakea lisätietoa, jos sitä tarvitsivat. Tämä voidaan nähdä yhtenä merkinä hyvästä työnantajabrändäyksestä sekä ja sisäisestä viestinnästä.

(36) H5: ”Kyllä annettiin totuudenmukainen kuva siitä, mitä työ on. -- Siinä tuli sekä hyvät että huonot puolet tosi hyvin esille haastattelussa ja ne on kyllä näkynyt työssäkin samalla tavalla.”

Esimerkissä 36 haastateltava 5 kertoo, että sai jo työhaastattelussa tietää, mitä hyviä ja huonoja asioita työhön liittyy, ja toteaa näiden olettamusten pitäneen myös paikkansa. Tämän voi nähdä hyvänä asiana, sillä kun potentiaalisella työntekijällä on realistinen kuva työstä, hän osaa harkita paremmin sopivuuttaan ja kiinnostustaan työhön, jolloin riski virherekrytointiin laskee (ks. Shibly, 2019, s. 75–76).

4.3.2 Mahdollisuus kehittyä

Työntekijät kokivat ELY-keskuksen työpaikaksi, jossa pääsee kehittämään omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan.

(37) H3: ”Kyllä mä ainakin koen, että mä oon aika paljon oppinut tässä vuoden aikana täällä työskennellessä. Että oon kehittynyt ehkä enemmän kuin jossain toisessa organisaatiossa vuoden aikana.”

(38) H7: ”-- Vaikka koulutusmääräraha on pieni, niin siitäkin huolimatta on tuntunut siltä, että on pystynyt osallistumaan webbikoulutuksiin ja muihin alan tapaamisiin ja tilaisuuksiin, joissa on voinut kehittää itseään. Ja matkoihin – jopa ulkomaan matkoihin.”

Esimerkissä 37 tulee ilmi, että ELY-keskus on tarjonnut työntekijälle hyvät kehittymismahdollisuudet, joiden työntekijä arvelee olevan paremmat kuin muissa organisaatioissa. Tällainen mielikuva voisi johtua esimerkiksi siitä, että kyseisen työntekijän aiemmissa työpaikoissa hän ei ole kokenut kehittyneensä yhtä paljon kuin ELY-keskuksessa, jolloin ELY-keskuksen työntekijäkokemus nousee tässä asiassa paremmaksi.

Esimerkin 38 työntekijä kokee, että ELY-keskus on järjestänyt hänelle hyviä koulutusmahdollisuuksia, vaikka rahaa koulutukseen ei olekaan paljoa tarjolla. Sen, että työntekijä on päässyt ELY-keskuksen kustantamana ulkomaille kehittämään omaa osaamista, voisi tulla merkinä työntekijän arvostuksesta sekä työnantajan myönteisestä asenteesta asiantuntijuuden kehittämiseen.

4.3.3 Joustavaa työntekeä

Työntekijät kehuivat ELY-keskuksen joustavuutta erityisesti etätyömahdollisuuksien tarjoamisen kautta. Myös joustavat työajat mainittiin. Erityisesti etätyömahdollisuutta toivottiin mainostettavan enemmän jo rekrytointivaiheessa, sillä se nähtiin hyvänä kilpailuvalttina työmarkkinoilla.

(39) H5: ”Ja sit kyllä mä mainitsen etätyön koska mä tuun eri hallinnosta ja täytyy sanoa, että suhtautuminen etätyöhön on täällä paljon mukavampi kuin muualla, että ymmärretään että se on yksi työn tekemisen tapa nykypäivänä. Mukava huomata, että täällä ollaan ajan hengessä. -- Mulle se on iso asia, koska mä asun niin kaukana, niin mulle on iso etu se, että voin tehdä välillä etänä.

- (40) H2: ”Ja mulle on ollut vuosien varrella hyvin tärkeää, että työelämän ja perhe-elämän pystyy sovittamaan. Eli pystyy vaikka hoitamaan jotain lasten asioita niin että tekee sitten pidempään iltapäivästä, jos on aamulla jossain neuvolassa vaikka. Että ne (ELY-keskuksen työajat) on sellaset hyvin joustavat ollu. Että siinä luotetaan työntekijään että hän saa arvostusta, niin se näkyy myös tällä tavalla.”

Esimerkissä 39 tule esiin ELY-keskuksen myönteinen suhtautuminen etätööhön. Haastattelun puheesta saa käsityksen, että etätöytä pidetään ELY-keskuksessa hyvinkin normaalin asiana, joka kuuluu tämän päivän työelämään. Haastateltu näyttää aiemmin kokeneen negatiivista suhtautumista etätöyskentelyyn, ja ELY-keskuksessa työskentely erotuu hänelle positiivisena kokemuksena aiemmista työpaikoista. Etätöyskentelyn ansiosta kodin ja työpaikan etäisyys ei muodostu hänelle esteeksi ELY-keskuksessa työskentelylle.

Esimerkissä 40 mainitaan joustavat työajat, jotka työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen. Haastateltu näkee työnantajan joustavuuden ja pienten erivapauksien antamisen merkinä työntekijän arvostuksesta ja luottamuksesta. Tällaiset pienet työarjen kautta välitetyt teot voidaankin tulkita työnantajan implisiittiseksi viestinnäksi (ks. Hoogervorst & muut, 2004, s. 288, 301), joka on tässä tapauksessa onnistunutta, koska työntekijä kokee itsensä arvostetuksi ja luotetuksi.

4.3.4 Enimmäkseen hyvä työilmapiiri

Suurin osa ELY-keskuksen työntekijöistä koki oman tiimin ilmapiirin ja ryhmähengen hyväksi. Mukavat työkaverit ja auttava ilmapiiri mainitaankin myös hyviksi syiksi olla ELY-keskuksessa töissä. Toisaalta hajautettuihin tiimeihin kaivattiin enemmän yhteisöllisyyttä ja vaivannäköä siihen, että kaikki ovat yhtä lailla ajan tasalla myös niin sanotusta hiljaisesta tiedosta. Myös työilmapiiriasiassa näkyi vastuualueyksiköiden eriytyneisyys (ks. luku 4.1.3.), kun muiden yksiköiden osalta asiaa ei välttämättä osattu kommentoida. Avokonttoriin siirtymisen myötä oli huomattu myös yleisen ilmapiirin huononemista, mutta haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että suhtautuminen tähän työskentelytapaan vaihtelee, eikä asia haastateltavia häirinnyt.

(41) H1: ”Meillä on – jos nyt voi tiimistä puhua– niin siinä ydinporukassa kolme tyyppiä nii ei olla vielä nyrkkeilyhanskoja tarvittu ja tota mitä tuossa nyt kaikkien muidenkin kollegojen kanssa niin tosi hyvin toimii kaikki kuviot ja yhteistyö. Huumoria on tosi paljon työnteon lomassa. Siitä mä tykkään ite, että työssä saa hauskaa olla.

(42) H7: ”Näiden etäisyyksien ei tarvis olla este sille, että on se tiimin tunne. Ja se on ihan normaalia nykypäivää, että ihmiset tekee eri paikkakunnilta töitä eri tiimeissä eri puolilla Suomea. Siihen jopa järjestetään erillisiä kursseja, että kuinka tällainen esimiestyö ja tiimitekeminen ja työn johtaminen hoituu sellaisissa tilanteissa, kun työyhteisö on hajaantunut ja sen on kuitenkin ihan mahdollista hoitaa se hyvin.”

Esimerkissä 41 työntekijä kokee yhteistyön kollegoiden kanssa sujuvaksi ja huumorin tärkeäksi osaksi työyhteisönsä arkea. Esimerkissä 42 näkyy toive hajautettujen tiimien kommunikoinnin ja yhteistyön parantamisesta. Vastauksessa näkyy se, että hajautettu tiimi on itsessään positiivinen ja normaali asia, mutta paremman arjen eteen olisi hyvä nähdä hieman enemmän vaivaa verrattuna siihen, jos kaikki työskentelevät fyysisesti samassa paikassa.

4.4 Uskollisuus ELY-keskuksen työnantajabrändille

Myös työnantajabrändiuskollisuuden teeman aineisto on peräisin pelkästään ELY-keskuksen työntekijöiden haastatteluista, sillä uskollisuuteen tarvitaan kokemusta työnantajasta. Uskollisuus työnantajabrändille muodostuu asenteesta ja käyttäytymisestä työnantajaorganisaatiota kohtaan (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 508). Tähän määritelmään perustuen uskollisuuden teemaan valikoituivat mukaan ne kohdat, joissa käsiteltiin motivaatiota ELY-keskuksessa työskentelyyn sekä halukkuutta toimia ELY-keskuksen hyväksi suosittelemalla sitä työpaikkana. Aineistosta löytyneet työnantajauskollisuuteen liittyvät teemat on koottu taulukkoon 5.

Taulukko 5. ELY-keskuksen työnantajabrändille uskollisuuteen liittyvät teemat

| Uskollisuus ELY-keskuksen työnantajabrändille | |
|--|---|
| Teeman aiheet | |
| Motivaatio jatkaa ELY-keskuksen palveluksessa | Halukkuus mainostaa ELY-keskuksen työpaikkoja |
| Aineiston perusteella luodut alateemat | |
| Sitoutuneita työntekijöitä | Halu suositella ELY-keskusta työpaikkana |

Haastatellut työntekijät vaikuttivat sitoutuneilta työpaikkaansa ELY-keskuksessa eivätkä he kertoneet aikeista vaihtaa työpaikkaa. Haastateltavat kertoivat myös, että olivat valmiita suosittelemaan ELY-keskusta työpaikkana.

4.4.1 Sitoutuneita työntekijöitä

ELY-keskuksen työntekijät vaikuttivat sitoutuneilta työpaikkaansa. Haastateltavista kukaan vakituisen työsopimuksen omaava ei kertonut aikeista vaihtaa työpaikkaa lähiaikoina. Enemminkin asenteena oli se, että ELY-keskuksessa pysytään siihen asti, kun työ tuntuu vielä mielekkäältä. Määräaikailla tilanne on tietysti hieman eri, sillä todennäköinen työsuhteen päätyminen ei riippunut heistä itsestään.

Kun kysyttiin, mikä saisi haastateltavat vaihtamaan työpaikkaa, mainittiin usein työhön liittymättömiä asioita kuten perhesyyt tai muutto toiselle paikkakunnalle. Kuitenkin ELY-keskuksen valttina nähtiin paikkakunnan vaihdoksen tapauksessa se, että toimipisteitä on monessa eri kaupungissa, joten voi olla mahdollista vaihtaa toimipistettä ja pysyä silti ELY-keskuksessa töissä. Näin oli yksi haastateltu itsekkin tehnyt. Tämän voisi tulkita yhdenlaiseksi merkiksi työnantajaan sitoutumisesta ja siitä, että ELY-keskus on pidetty työpaikka.

(43) H8: ”Oman alan työ, joka on mielekästä, ja jossa on mahdollisuus kehittyä ja työporukka on hyvä, niin miks sitä sitten vaihtais mihinkään?”

(44) H2: ”Mäkin oon tässä nyt vajaan vuoden ollu eikä oo suunnitelmia vaihtaa yhtään mihinkään, mutta ne asiat, mitkä on siellä tärkeitä, niin just nää -- työajan joustavuuteen liittyvät asiat. Mut sit myös sellainen hyvä johtaminen vetoaa minuun kyllä erityisesti.”

Esimerkissä 43 haastateltu kertoo, että tykkää pysyä ELY-keskuksessa töissä ennen kaikkea työtehtävien sisällön, omien taitojen kehittämisen sekä hyvän työporukan takia. Esimerkissä 44 ELY-keskuksessa pysymisen syinä mainitaan työnantajan joustavuus ja hyvä johtaminen. Nämä esimerkit heijastavat hyvin sitä, minkä takia ELY-keskuksen työntekijät haluavat olla töissä ELY-keskuksessa. Haastatteluissa nimittäin mainittiin, että työpaikan vaihto olisi tulevaisuudessa ajankohtainen, jos työyhteisössä tai johtamisessa ilmenisi ongelmia tai jos työ ei enää tarjoaisi tarpeeksi haastetta tai kehittymismahdollisuuksia.

4.4.2 Halu suositella ELY-keskusta työpaikkana

Haastateltavat olivat kaikki valmiita suosittelemaan ELY-keskusta työpaikkana, toki kohderyhmällä oli osalle vaikutusta. Relevanteille kohderyhmille haluttiin suositella, esimerkkeinä voisi mainita, että joihinkin paikkoihin ei ollut mahdollista työllistyä vastavalmistuneina, niin siinä tapauksessa ei nähty järkevänä mennä esimerkiksi opiskelijamesuille suosittelemaan kyseistä alaa. Osa kertoi, että on jo suositellut ELY-keskusta työpaikkana.

(45) H5: ”Kyllä mä oon ainakin silloin (suositellut), kun meille sitä (oman ammattialan paikkaa) tänne haettiin. Laitoin meidän yliopiston Facebook-sivuille ja laitoin myös sähköpostia meidän (tietyn opiskelualan) opiskelijoille.”

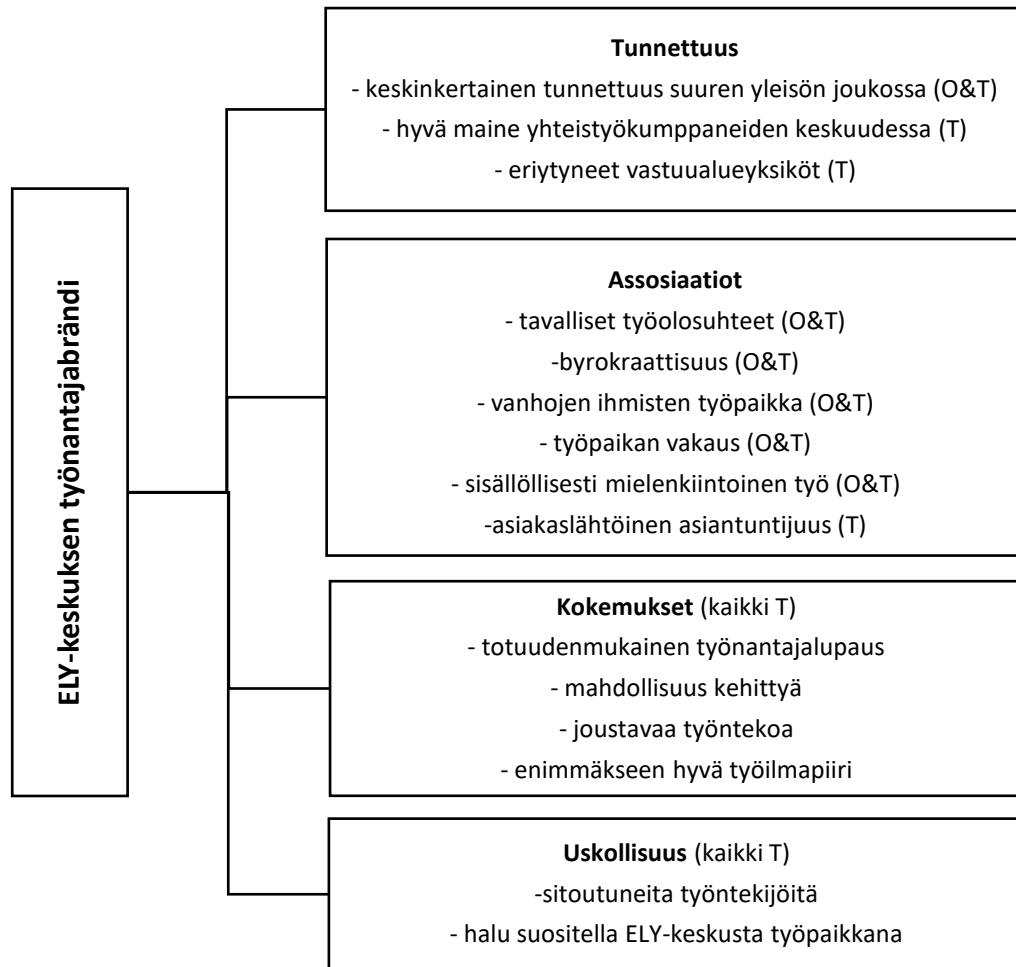
Esimerkissä 45 ELY-keskuksen työntekijä kertoo suositelleensa ELY-keskuksen työpaikkaa sosiaalisen median ja sähköpostin välityksellä yliopistolle, jossa hän on itse aiemmin opiskellut. Opiskelupiirien lisäksi ELY-keskuksen työntekijät ovat suositelleet ELY-keskuksen työpaikkoja esimerkiksi lähipiirilleen ja ammatillisille kontakteilleen joko kasvokkain tai sosiaalisen median välityksellä. ELY-keskuksen työnantajabrändiä pidetään siis sen

verran hyvänä, että työpaikkaa ollaan valmiita suosittelemaan positiivisessa valossa muillekin (ks. Graham & Cascio, 2018, s. 366).

4.5 Yhteenveto ELY-keskuksen työnantajabrändistä

Tässä yhteenvedossa käsittelen ELY-keskuksen työnantajabrändiin liitettyjä teemoja suhteessa aiempaan tutkimukseen. Lopussa kokoon lyhyesti yhteen osallistujien ajatuksia ELY-keskuksen työnantajabrändin tasosta.

Luvussa 4 käsiteltiin ELY-keskuksen työnantajabrändiä Alshathryn ja muiden (2017, s. 416–418) työnantajabrändin pääoman teoriakehikon avulla. Kyseisessä luokittelussa työnantajabrändin pääoma jakautuu seuraavaan neljään osa-alueeseen: työnantajabrändin tunnettuus, työnantajabrändin assosiaatiot, kokemukset työnantajasta ja uskollisuus työnantajabrändille. Kuvioon 7 on koottu yhteen aineistosta löydetyt ELY-keskukseen liitetyt Alshathryn ja muiden (2017, s. 416–418) luokitteluun perustuvat teemat.



Kuvio 7. Koonti ELY-keskuksen työnantajabrändistä (mukaillen Alshathry & muut, 2017, s. 416–418). Kuvaajassa eroteltuna myös se, minkä kohderyhmän aineiston perusteella yksittäiset teemat on muodostettu. O=opiskelijat ja T=työntekijät.

Työnantajabrändin tunnettuuteen liittyen tutkimuksessa paljastui, että ELY-keskus ei ole organisaationa kovinkaan tunnettu suuren yleisön keskuudessa. Opiskelijoille varsinkin ELY-keskuksen työmahdollisuudet olivat jääneet epäselviksi. Opiskelijoiden tietämättömyys tuli esiin muun muassa ELY-keskuksen työnantajabrändiä koskevien monivalintakysymysten suurehkoissa *en osaa sanoa* -vastausten määrissä. Tässä tutkimuksessa pitää kuitenkin huomioda se, että kyselylomakkeessa on käytetty tieteellistä termiä *työnantajabrändi*, joten saattaa olla, että *en osaa sanoa* -vastauksia on tullut enemmän senkin takia, ettei termin merkitystä ole ymmärretty. Opiskelijat olivat kuitenkin kirjoittaneet epätietoisuudestaan myös avoimeen vastauskenttään, joten havainto tietämättömyydestä voidaan perustella myös sitä kautta.

Haastatellut ELY-keskuksen työntekijät taas olivat huomanneet tunnettuuden puutteen vapaa-ajalla tavallisten kansalaisten kanssa keskustellessaan. Monilla kansalaisilla oli ELY-keskuksen toiminnasta vanhentuneita tai vääränlaisia kuvitelmia. Sekä opiskelijat että ELY-keskuksen työntekijät näkivät näkyvyyden ja tunnettuuden parantamisen tärkeänä keinona ELY-keskuksen työnantajabrändin kehittämiseksi. Tämän tutkimuksen tuloksissa näkyy Cablen ja Turbanin (2001, s. 125) näkökantaa tukien se, että laajempi tunnettuus vaikuttaisi positiivisesti organisaation maineeseen työnantajana.

Sen sijaan ELY-keskuksen yhteistyökumppanien keskuudessa ELY-keskuksen koettiin olevan tunnettu ja hyvämaineinen organisaatio. ELY-keskuksen työntekijät kertoivatkin hyödyntävänsä mielellään ELY-keskuksen brändiä yhteistyökuvioissa. Hyvä maine voi myös helpottaa rekrytointia, sillä sen ajatellaan kertovan hyvää esimerkiksi työoloista (Cable & Turban 2003, s. 2260, ks. Alshathry & muut, 2017, s. 421).

Kun tunnettuutta tarkasteltiin organisaation sisäisestä näkökulmasta, nousi esiin se, että ELY-keskuksen eri vastuualueet (elinkeino-, liikenne- ja ympäristöyksiköt) ovat etäällä toisistaan eikä toisten vastuualueiden asioista tiedetä paljoa. Tämä johtune ELY-keskuksen toimintaan liittyvien alojen ja vastuutehtävien laajuudesta. Tämän voisi nähdä julkisen puolen organisaatioille tyypilliseksi työnantajabrändäystä vaikeuttavaksi ongelmaksi, jossa organisaatiolla mielletään olevan useita identiteettejä (ks. Mau, 2019, s. 156). On kuitenkin tärkeä huomata, että ELY-keskuksen työntekijät eivät nähneet tällaista lokeroitumista ongelmaksi, koska itselle relevanteista asioista oltiin perillä. Kyse voisiakin siitä, että ELY-keskuksen sisällä on erilaisia tiimikohtaisia alakulttuureja (ks. Miller, 2012, s. 87; Frost & muut, 1991, s. 8), joissa luotetaan siihen, että kaikki asiantuntijat hoitavat omat vastuunsa hyvin, jolloin toisten vastuuasioista ei myöskään tarvitse tietää syvällisesti (ks. Louis, 1985, s. 79). Tämä ei toki kumoa sitä, että tieto ELY-keskuksen työnantajabrändistä saattaisi levitä paremmin, jos ELY-keskuksen työntekijät olisivat paremmin perillä koko organisaation toiminnasta.

ELY-keskuksen työnantajabrändin assosiaatioita käsitellessä oli huomionarvoista se, että ELY-keskuksessa työskentelyyn liitetyt mielikuvat muodostetaan usein joko julkisella puolella tai valtiolla työskentelyn stereotyyppisten ominaispiirteiden kautta.

Usein julkisella puolella työskentelyyn liitettäviä negatiiviselta vaikuttavia piirteitä löytyi ELY-keskuksen työnantajabrändistä kilpailukyvyttömän palkan, byrokraattisuuden ja vanhojen ihmisten työpaikan mielikuvien muodossa (ks. esim. Äijälä, 2001, s. 10–12; Valti-onvarainministeriö, 2009, s. 3–6). Vaikka nämä ELY-keskuksen työnantajabrändiin liitetiinkin, niihin ei liittynyt pelkästään negatiivisuutta. Esimerkiksi palkka koettiin yleisesti ottaen riittäväksi, vaikka sitä ei nähtykään kilpailuetuna. Byrokraattisuus koettiin ikäväksi ja hidastavaksi, mutta toisaalta tarkoin määriteltyjen prosessien nähtiin myös auttavan toteuttamaan virkamiestehtävää tasapuolisesti. Mielikuva vanhojen ihmisten työpaikasta taas on muutettavissa esimerkiksi lisäämällä nuorten keskuudessa tietoisuutta ELY-keskuksen uramahdollisuuksista. Toisaalta ELY-keskus myös hyötyi julkiseen puoleen liitettävistä mielikuvista, kun ELY-keskuksessa työskentelyyn yhdistettiin mahdollisuus vaakaaseen työuraan.

ELY-keskuksessa työskentelyyn liitettiin työpaikan tavallisuus; ELY-keskus ei erottunut työmarkkinoilla erityisen hyvänä työpaikkana, mutta ei myöskään huonona. Korkeakouluopiskelijoilla oli kuitenkin sellainen mielikuva, että ELY-keskuksen työtehtävät ovat sisällöltään mielenkiintoisia ja motivoivia. Usein tämä asia mainittiin kuitenkin sivulauseessa sen jälkeen, kun oli ensin sanottu muuta, mikä voisi kertoa siitä, että työtehtävien mielenkiintoisuus on jäänyt ELY-keskuksen työnantajabrändissä hieman muiden asioiden varjoon. Työntekijät vahvistivat korkeakouluopiskelijoiden mielikuvat kertomalla, että pitivät työnsä sisältöä ja vaikutusmahdollisuuksia motivoivina. Työntekijät liittivät ELY-keskukseen vahvasti asiantuntijuuden ja asiakaslähtöisyyden, mutta nämä mielikuvat eivät nousseet esiin korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa.

Kokemukset ELY-keskuksesta työnantajana olivat luonnollisesti organisaatiossa työskentelevien näkemyksiä. Työntekijät vaikuttivat tyytyväisiltä kokemuksiinsa ELY-keskuksella.

Työntekijät kokivat, että heille on alusta asti annettu totuudenmukainen selostus siitä, millaista työ on. Työnantajabrändin lupaus piti siis heidän kokemuksensa mukaan paikkansa, eli työnantajan ja työntekijän välinen psykologinen sopimus toteutui (Moroko & Uncles, 2008, s. 166).

ELY-keskuksessa työskentelyn nähtiin myös tarjoavan mahdollisuuksia oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. Kehittymismahdollisuuksien nähtiin tuovan mielekkyyttä työhön ja sitä kautta motivaatiota työskennellä ELY-keskuksessa. ELY-keskusta keuhuttiin joustavuudesta, josta nostettiin esille erityisesti etätyö sekä työaikajoustot. Voidaankin nähdä, että ELY-keskuksen työntekijöiden joukossa työn joustavuus ja vapaaajan ja työn tasapaino nähdään työntekijäkokemusta parantavina tekijöinä (ks. Green & muut, 2010, s. 379–380).

ELY-keskuksen työilmapiiri koettiin pääosin hyväksi, ja erityisesti yhteistyö oman tiimin kanssa koettiin sujuvaksi. Ilmapiiri nähtiin myös hyväksi syyksi työskennellä ELY-keskuksessa. Yksittäisenä poikkeustapauksena hajautettuihin tiimeihin toivottiin lisää yhteisöllisyyttä. Tässä tapauksessa tulee hyvin esiin se, että työntekijäkokemus on työtehtäväkohtainen ja jokaisen työntekijän oma subjektiivinen näkemys siitä, millaiseksi hän kokee jonkin tietyn työpaikkaansa liittyvän asian (ks. Alshathry & muut, 2017, s. 417). Vaikka kokemukset vaihtelevatkin työntekijästä riippuen, pyrittiin tässä tutkimuksessa tarkastelemaan työnantajabrändiä niin, että aineistosta voitiin tunnistaa yleisellä tasolla jaettuja kokemuksia (ks. Edwards, 2010, s. 7).

Uskollisuus työnantajabrändille muodostuu Backhausin ja Tikoon (2004, s. 508) mukaan asenteesta ja käyttäytymisestä työnantajaorganisaatiota kohtaan. ELY-keskuksen tapauksessa asenne näkyi työntekijöissä sitoutuneisuutena siten, ettei heillä ollut aikeita vaihtaa työpaikkaa. Käyttäytymisen näkökulmasta uskollisuuden taas vahvistaa se, että työntekijät olivat valmiita suosittelemaan ELY-keskusta työpaikkana, ja osa oli näin jo aiemmin tehnytkin. Tästä voisi päätellä, että sisäinen työnantajabrändäys on onnistunut ainakin perustasolla (ks. Alshahtry & muut, 2017, s. 424).

ELY-keskuksen työnantajabrändin houkuttelevuuden tasoa kysyttiin korkeakouluopiskelijoiden kyselyssä. Suosituin vastaus korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa oli *neutraali*. Erittäin hyväksi työnantajabrändiä ei arvioinut kukaan, ja hyväksi hieman alle neljäsosa. Neutraalia suhtautumista työnantajabrändiin on havaittavissa yleisestikin valtiolla. Vuoden 2018 henkilöstökyselyssä 27 prosenttia TEM:in hallinnonalojen henkilöstöstä arvioi tyytyväisyytensä valtion työnantajakuvaan neutraaliksi. Työnantajabrändin tarkoituksena on antaa houkutteleva mielikuva organisaatiossa työskentelystä (ks. Tanwar & Kumar, 2019, s. 800), joten ELY-keskuksen työnantajabrändiä olisi hyvä kehittää positiivisempaan ja erottuvampaan suuntaan.

5 Osallistujien näkemykset houkuttelevasta rekrytointiviestinnästä

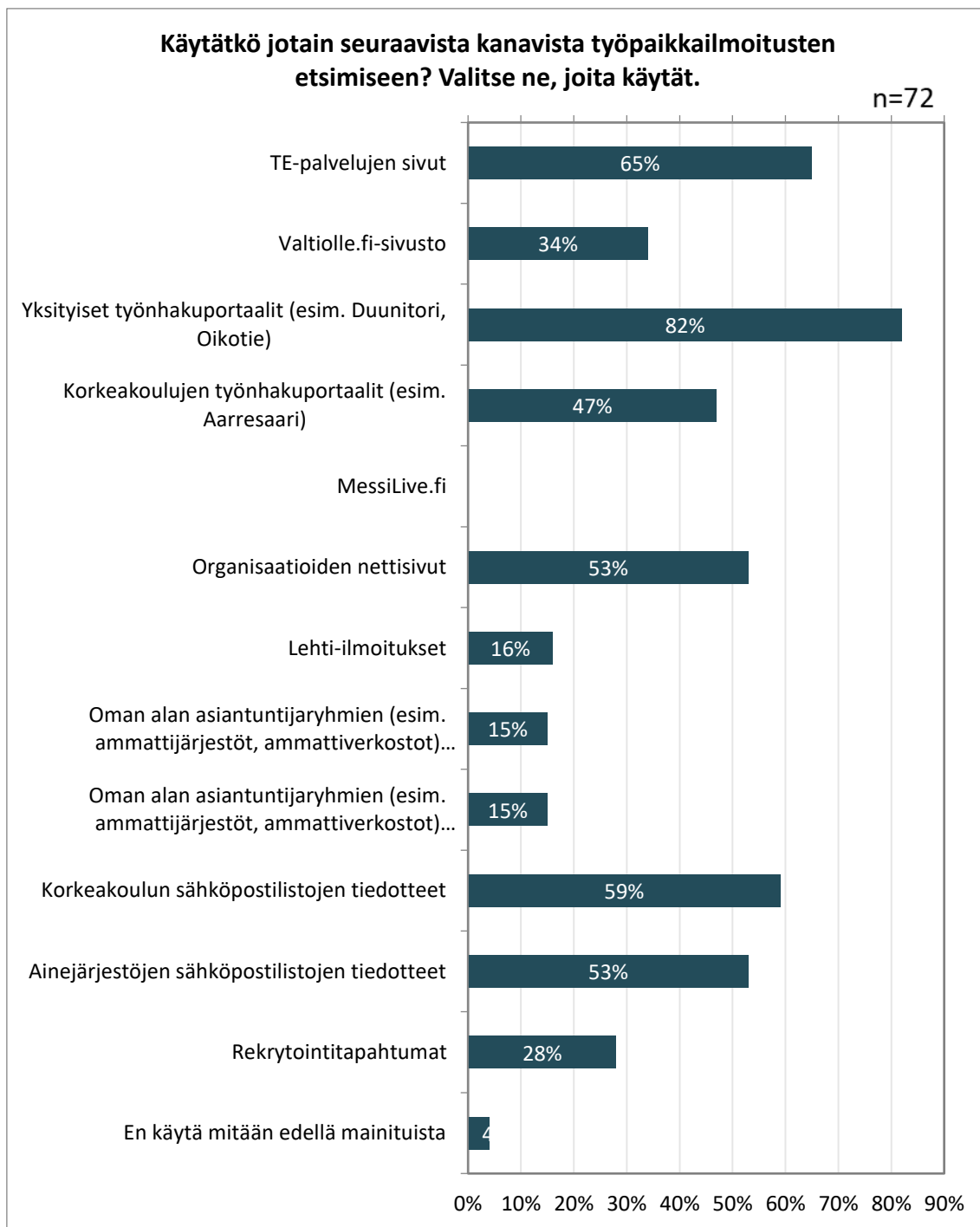
Tässä luvussa analysoin tutkimuksen aineistoa houkuttelevan rekrytointiviestinnän näkökulmasta. Luvussa jäsenän teemoiksi tutkimuksen osallistujien käsityksiä houkuttelevasta rekrytointi-ilmoituksesta. Teemat olen muodostanut temaattista analyysiä hyödyntäen (ks. luku 1.3).

Luvun alussa esittelen taustatietoja osallistujien suosimista työnhakukanavista, sillä oikeiden kanavien valinta on tärkeää valittujen kohderyhmien tavoittamiseksi. Esittelen tiedot erikseen ennen varsinaisen temaattisen analyysin tuloksia, koska ne eivät liity suoranaisesti ilmoituksen sisältöön. Suosituimpiin julkaisukanaviin liittyvä tieto on myös luontevampaa julkaista luettelomaisessa ja määrällisyyteen perustuvassa muodossa, joten en nähnyt järkeväksi käsitellä niitä temaattisen analyysin avulla.

Luku jatkuu alaluvulla 5.2, jossa esitellään aineistosta esiin nousseet houkuttelevan rekrytointi-ilmoituksen teemat. Luvun lopussa on yhteenveto, jossa käsitellään tuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen.

5.1 Taustatietoa osallistujien suosimista työnhakukanavista

Tässä alaluvussa kokoan tiivistetysti yhteen tietoa tutkimuksen osallistujien suosimista työnhakukanavista sekä verkostojen ja sosiaalisen median hyödyntämisestä työnhaussa. Korkeakouluopiskelijoiden kyselystä saatiin tarkkaa prosenttilukumuotoista dataa erilaisen palvelujen käytöstä, kun taas haastatteluissa esiin tulleet tiedot ovat hajanaisempia. Luettelen ensin korkeakouluopiskelijoiden tulokset kuvioiden kera, jonka jälkeen muodostan haastattelujen perusteella karkeamman yhteenvedon ELY-keskuksen työntekijöiden työnhakukäyttäytymisestä.

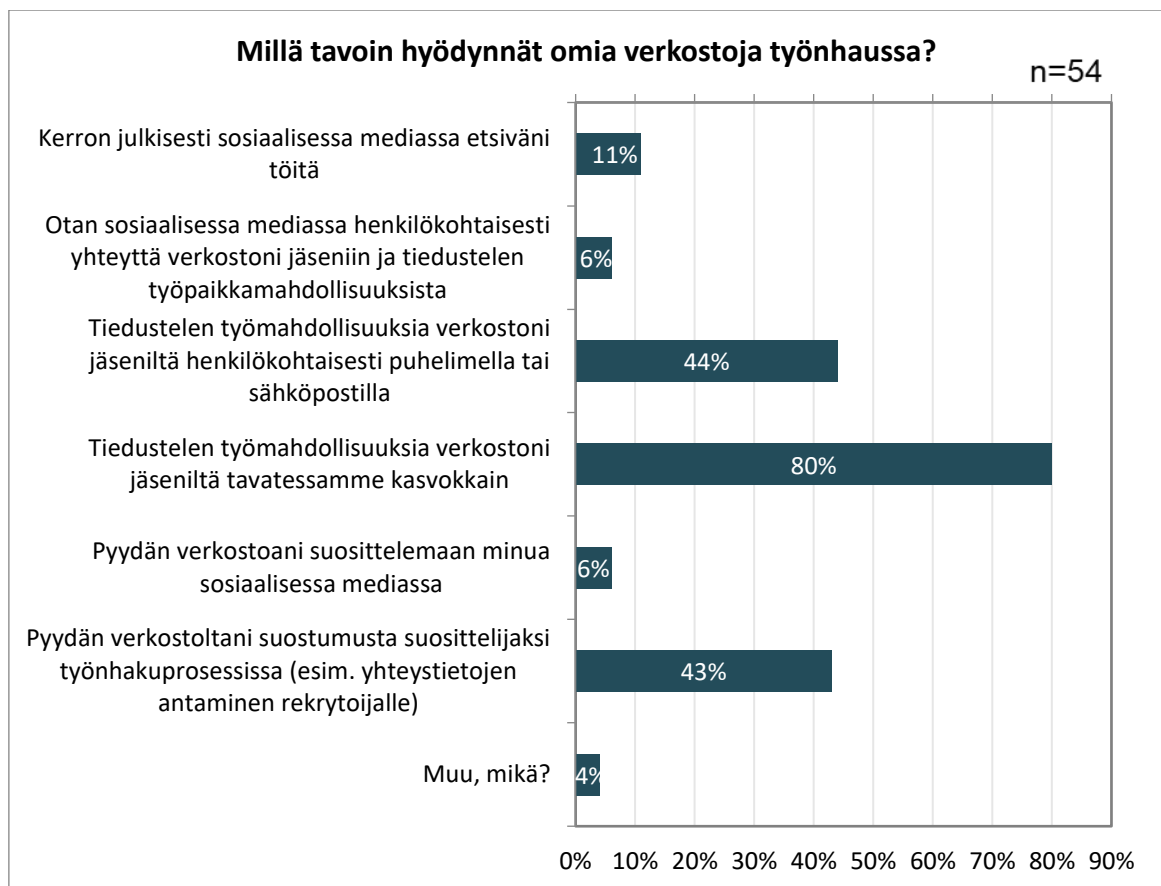


Kuvio 8. Opiskelijoiden suosimat työnhakukanavat.

Kuviosta 8 käy ilmi, että opiskelijat suosivat työnhaussa yksittäisiä työnhakupalveluja. Myös TE-palveluiden portaalia käytti reilusti yli puolet. Huomionarvoista on se, että kaikille avoimien palvelujen rinnalla yli puolet vastaajista käytti myös korkeakoulun ja ainejärjestöjen sähköpostilistoja työnhakuun. Näiden sähköpostilistojen seuraajia on

suunnilleen yhtä paljon kuin niitä, jotka etsivät tietoa työpaikoista organisaation sivuilta. Koulujen sähköpostilistat voisivatkin olla hyviä kanavia silloin, kun ilmoituksia halutaan kohdentaa juuri opiskelijoille. ELY-keskuksen kannalta huono asia on se, että ELY-keskuksen pääasiassa käyttämää Valtiolle.fi-palvelua seurasi vain 34 prosenttia vastaajista.

Korkeakouluopiskelijoiden kyselyn vastaajista 75 prosenttia kertoi hyödyntävänsä omia verkostojaan avoimia työpaikkoja etsiessään. Niiltä, jotka ilmoittivat hyödyntävänsä verkostoja, kysyttiin jatkokysymyksenä tarkennusta siihen, millä tavoin he tämän tekevät. Tulokset näkyvät kuviossa 9.

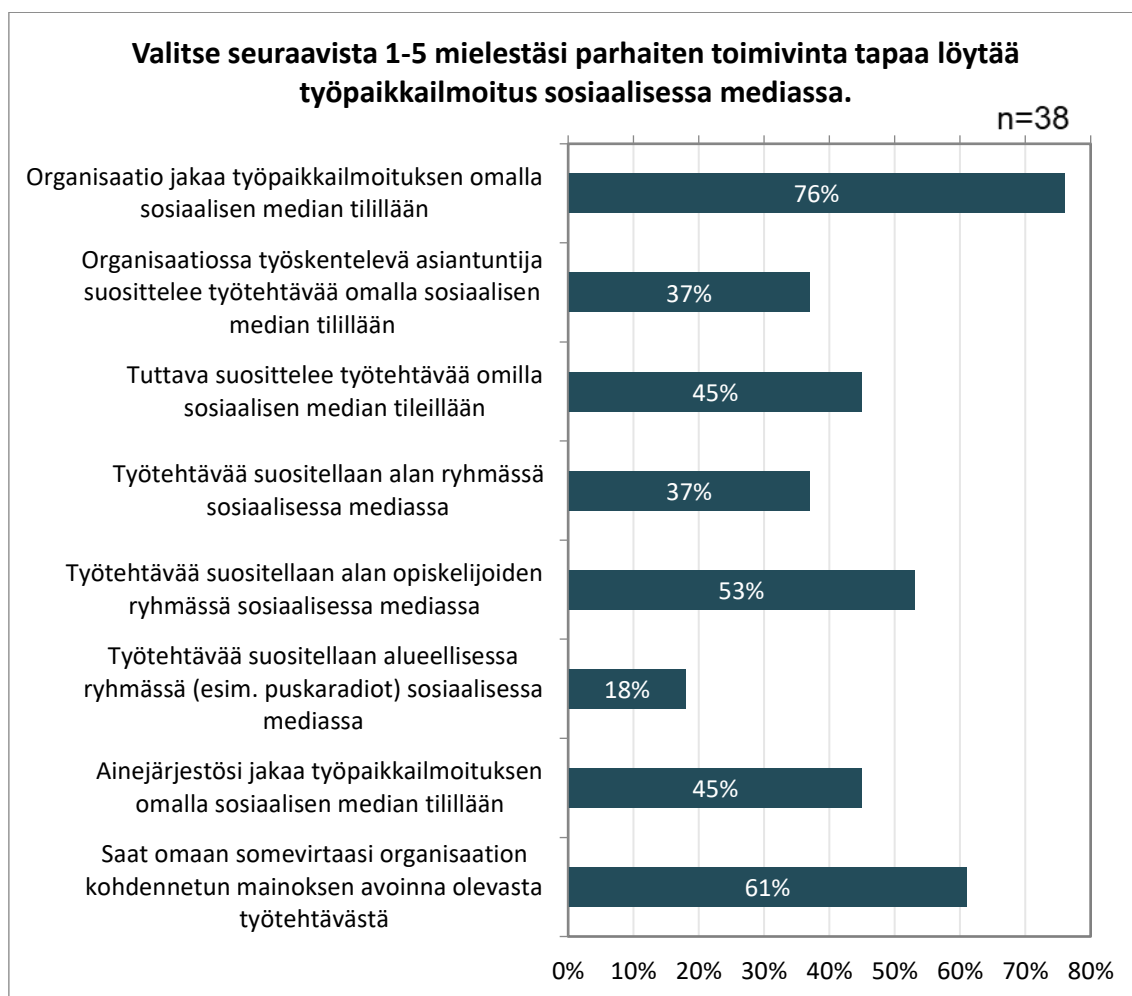


Kuvio 9. Verkostojen hyödyntäminen työnhaussa (opiskelijat).

Ylivoimaisesti suosituin tapa oli tiedustella työmahdollisuuksia kasvokkain. Hieman alle puolet suosi myös puhelin- tai sähköpostikeskusteluja aiheesta, ja myös suosittelijaksi pyytäminen oli samoissa lukemissa. Verkostojen hyödyntäminen sosiaalisessa mediassa jäi näissä tuloksissa suhteellisen harvinaiseksi tavaksi.

Korkeakouluopiskelijoista 53 prosenttia kertoi hyödyntävänsä sosiaalista mediaa työnhaussa. Heitä pyydettiin valitsemaan itselleen yksi tai kaksi kanavaa, jotka ovat heille tärkeimpiä työpaikkailmoitusten haussa. Tärkeimmäksi nousi LinkedIn, jonka valitsi näiden tärkeimpien kanavien joukkoon 74 prosenttia. Facebookin valitsi hieman yli puolet (55 %) ja Instagramin noin neljäsosa (26 %). Twitteriä taas käytettiin työnhaussa vähän, sillä sen valitsi vain 3 prosenttia kysymykseen vastanneista. Viidentenä vaihtoehtona ollutta YouTubea ei käyttänyt työpaikkailmoitusten haussa kukaan.

Sosiaalista mediaa työpaikkailmoitusten haussa hyödyntäviltä korkeakouluopiskeloijoilta kysyttiin mielipiteitä parhaista tavoista löytää työpaikkailmoitus sosiaalisessa mediassa. Tulokset ovat luettavissa kuviossa 10.



Kuvio 10. Opiskelijoiden suosimat sosiaalisen median työpaikkailmoitusten julkaisutavat.

Toimivimmaksi tavaksi nähtiin sosiaalisen median päivityksen näkeminen organisaation omalla sosiaalisen median tilillä. Toisella sijalla oli kohdennettu mainos lukijan omassa sosiaalisen median päivitysvirrassa. Yli puolet valitsi myös julkaisun näkemisen sosiaalisen median opiskelijaryhmässä parhaiten toimivien tapojen joukkoon. Kyselyyn vastanneista vain 7 prosenttia seurasi ELY-keskusta sosiaalisessa mediassa, joten kohdennettu mainonta voisi olla tehokas tapa tavoittaa potentiaalisia työnhakijoita, sillä mainonnan näkyminen yksittäiselle ihmiselle ei tällöin riipu siitä, seuraako hän mainostajan kanavia. Lisäksi ELY-keskuksen kannattaisi houkutella lisää seuraajia opiskelijoiden joukosta, jotta ELY-keskuksen omien kanavien kautta ilmoitetut työpaikat tavoittaisivat entistä enemmän nuoria ammattilaisia. Yksi työkalu tähän voisi olla juuri työpaikkailmoitusten saaminen sosiaalisen median opiskelijaryhmiin.

ELY-keskuksen uusien työntekijöiden keskuudessa korostui se, että avoimista työpaikoista kuullaan oman verkoston kautta. Heidän kokemuksensa mukaan tieto avoimista paikoista on tavoittanut heidät usein verkoston kautta, vaikka he eivät itse ole aktiivisesti etsineet töitä. Osa haastatelluista oli tullut nykyiseen paikkaansa ELY-keskukselle juuri tätä kautta. Rekrytointipalveluista mainittiin TE-palveluiden sivut ja Valtiolle.fi-sivusto. Tällaisia julkisesti näkyvillä olevia palveluja käytettiin usein siten, että kun työpaikasta oli kuultu muualta verkoston kautta, niin sivuilta käytiin etsimässä tarkemmat tiedot tehtävästä.

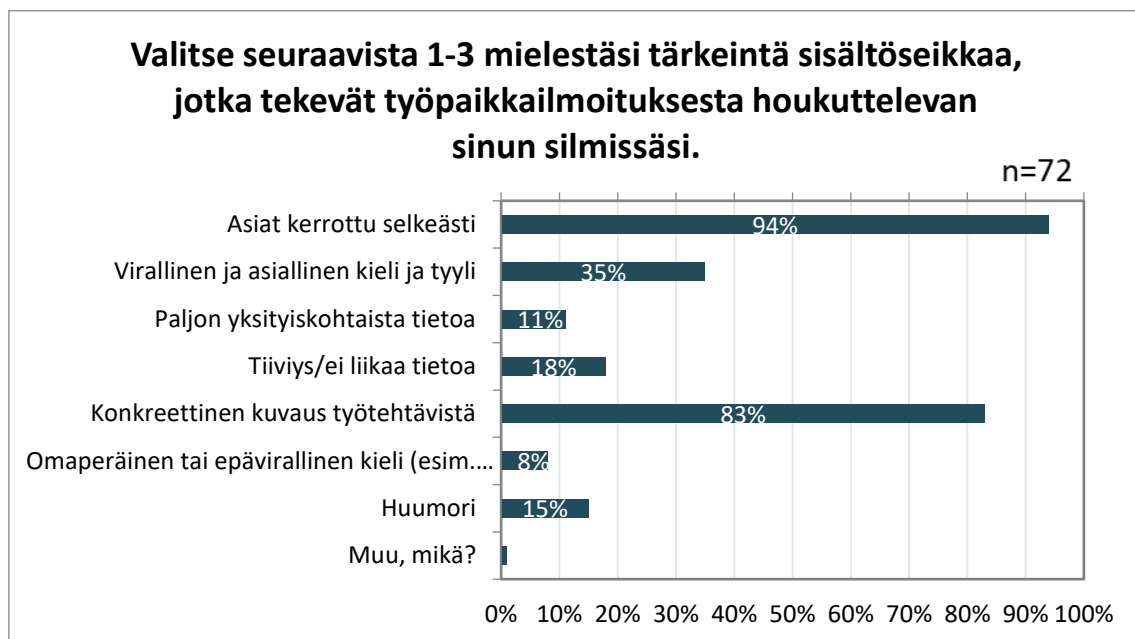
Myös oppilaitosyhteistyö koettiin hyväksi väyläksi työpaikkailmoitusten julkaisuun, ja haastateltavat kertoivat opiskelijoina saaneensa tietoa oman alansa työpaikoista oppilaitoksensa tai opettajiensa välittämistä sähköposteista sekä korkeakouluopiskelijoille suunnatulta Aarresaari-työnhakusivustolta. Valmistumisen jälkeen oppilaitoksen kanavat korvautuivat erilaisilla ammatillisilla kanavilla kuten ammattiverkostojen sähköpostilistoilla tai työpaikan intranetin avoimet työpaikat -osiolla. Sosiaalisen median palveluista työnhaussa käytettiin LinkedIniä. Haastatteluissa mainittiin myös oma aktiivisuus, eli se, että kiinnostaviin organisaatioihin saatettiin ottaa suoraan yhteyttä ja kysellä avoimia paikkoja.

5.2 Houkutteleva rekrytointi-ilmoitus

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi rekrytointi-ilmoitusta koskevan aineiston analyysin tulokset. Luvuissa esitellään teemoittain korkeakouluopiskelijoiden ja ELY-keskuksen uusien työntekijöiden näkemyksiä houkuttelevasta rekrytointi-ilmoituksesta. Teemat on jäsennetty ulkoisesta sisäiseen näkökulmaan, eli ensin kerrotaan korkeakouluopiskelijoiden näkemykset, ja sen jälkeen ELY-keskuksen työntekijöiden näkemykset.

5.2.1 Selkeä ilmaisutapa

Sekä korkeakouluopiskelijat että ELY-keskuksen työntekijät pitivät selkeää ilmaisua hyvin tärkeänä. Selkeys tuli vastauksissa esiin myös muiden teemojen taustalla, ja siksi sen voisi tulkitä houkuttelevan rekrytointi-ilmoituksen ”peruspilariksi”.



Kuvio 11. Opiskelijoiden näkemykset työpaikkailmoituksen tärkeimmistä sisältöseikoista.

Kuviossa 11 näkyy, että melkein kaikki (94 prosenttia) korkeakouluopiskelijoista arvottivat selkeyden kolmen tärkeimmän sisältöseikan joukkoon. Selkeyden voidaan tälläkin perusteella sanoa olevan todella merkittävä rekrytointi-ilmoituksen ominaisuus. Selkeyden

tärkeydestä voisi kertoa myös se, että mahdollisesti työpaikkailmoituksen ymmärrettävyyttä heikentävät (ks. Ryan & muut, 2000, s. 359–360) huumori ja omaperäinen kieli saivat suhteellisen vähän mainintoja.

Selkeyden toive nousi esiin myös korkeakouluopiskelijoiden avoimissa vastauksissa, joissa he saivat kertoa vapaamuotoisesti mielestään houkuttelevasta tai huonosta rekrytointi-ilmoituksesta. Selkeyttä toivottiin niin sisältöön kuin ulkoasuunkin. Huonoon hakemukseen liitettiin vastauksissa epämääräisyys, konkreettisuuden puute sekä kirjoitus- ja huolimattomuusvirheet. Esimerkissä 46 jargon eli tietyn ammattiryhmän erikoiskieli nähdään yhtenä selkeyttä haittaavana tekijänä.

(46) (Hyvässä ilmoituksessa) asiat (on) kerrottu selkeästi ilman jargonia. --

Toive byrokraattisen kielen välttämiseen tuli esiin myös ELY-keskuksen uusien työntekijöiden haastatteluissa. Työntekijät pitivät selkeyttä tärkeänä muun muassa sen takia, että tällöin ilmoituksesta välittyisi helpommin oikeanlainen kuva työstä ja siitä, onko paikka hakijalle sopiva. Varsinkin organisaation ulkopuolisten hakijoiden kannalta työntekijät näkivät tämän tärkeänä.

(47) H3: ”Toi otsikko on *tarkastaja*, niin siihenkin voisi lisätä jonkun *maaseutupuoli* tai joku muu, koska jos sä katot, että *tarkastaja*, *ELY-keskus*, ja klikkaat, tai sitten sä aattelet, että se voi olla jollekin ihan muulle puolelle, että tarkastajaa on niin monenkaltaista. ”

(48) H2: ”-- Että jos ajattelisi sellaista henkilöä, joka ei oo töissä ELY-keskuksessa tai ylipäänsä valtiolla, niin se että jos sanotaan palkkauksesta, että (se sijoittuu) järjestelmässä vaativuustasolle x, niin se on kauheen vaikeasti aukeava. Että sitten, kun on sanottu se palkka – kuten tässä ilmoituksessa on nyt se haarukka – niin se on tärkeämpi. Monesti kun kattoo (ilmoituksia), niin tulee sellainen fiilis, että kuinkahan ihmiset ymmärtävät (ilmaisun) ’valtion palkkausjärjestelmän mukainen’.”

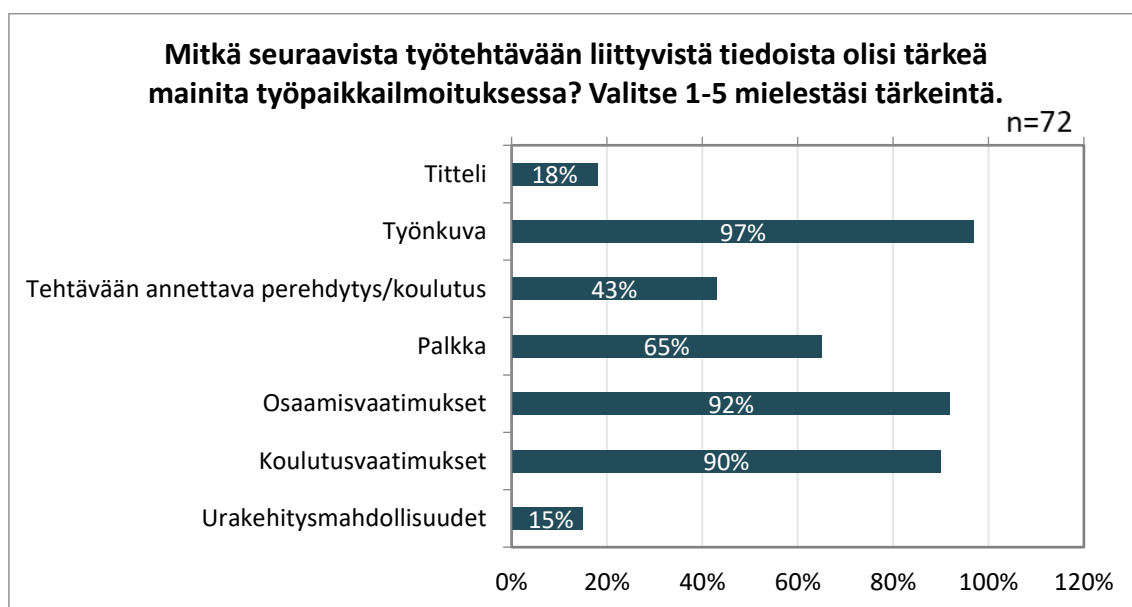
Esimerkissä 47 näkyy parannusehdotus ELY-keskuksen vanhan rekrytointi-ilmoituksen otsikkoon. Rekrytointi-ilmoituksissa työn titteli toimii sekä lukijan huomion herättävänä otsikkona että eräänlaisena kiteytyksenä haettavana olevasta työpaikasta (ks. Rosén 2014, s. 24). Haastateltava nostaakin esiin selkeän otsikoinnin tärkeyden, sillä epäselvän

otsikoinnin takia koko ilmoitus voi jäädä lukematta, jos sen ei ymmärretä koskevan omaa alaa.

Esimerkissä 48 tuodaan esiin palkkauksen esittämismuoto rekrytointi-ilmoituksessa. Valtion ilmoituksissa käytetään usein palkkaluokkia, jotka haastateltava kokee vaikeasti ymmärrettäviksi ja epämääräisiksi. Siksi hän nostaakin esiin, että palkka tai palkkahaarukka olisi hyvä kertoa numeroin, jotta valtion palkkaukseen perehtymätönkin ymmärtäisi nopeasti palkkatason.

5.2.2 Konkretiaa työtehtäviin ja vaatimuksiin

Sekä korkeakouluopiskelijoiden kyselyssä että ELY-keskuksen uusien työntekijöiden haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että työpaikkailmoituksesta halutaan käyvän ilmi se, mitä työ sisältää ja vaatii. Työtehtävien mainitsemisen lisäksi tärkeänä nähtiin se, että ne on kuvattu ymmärrettävästi ja konkreettisesti.



Kuvio 12. Opiskelijoiden näkemykset työpaikkailmoituksen tärkeimmistä tiedoista.

Kuviossa 12 näkyvät korkeakouluopiskelijoiden vastaukset liittyen työtehtävän kuvaamiseen rekrytointi-ilmoituksissa. Työnkuva sekä osaamis- ja koulutusvaatimukset saivat

kaikki vähintään 90 prosentilta maininnan, joten niiden voidaan katsoa olevan erittäin olennaista sisältöä työpaikkailmoituksissa.

Lisäksi konkreettinen työnkuvaus sai selkeyden jälkeen prosentuaalisesti eniten mainintoja (83 %) rekrytointi-ilmoituksen kolmea tärkeintä sisällöllistä seikkaa kysyttäessä (ks. kuvio 11). Näin ollen työnkuvan konkreettiseen kuvaamiseen kannattaa ehdottomasti kiinnittää huomiota rekrytointi-ilmoituksissa.

Työn sisällön kuvaamisen tärkeys tuli esiin myös korkeakouluopiskelijoiden avoimissa vastauksissa, joissa sai vapaasti kertoa näkemyksensä houkuttelevasta tai omasta mielestään huonosta työpaikkailmoituksesta. Avoimeen vastauskenttään kirjoitettiin, että haussa olevan tehtävän työnkuvan tulisi tulla selkeästi ilmi rekrytointi-ilmoituksesta. Epämääräiset kuvaukset ja ne, joista näkee, että samaa pohjaa käytetään erilaisten työpaikkojen hakuilmoituksena, eivät tehneet vaikutusta.

- (49) Houkutteleva: selkeästi ilmoitettu mitä työtehtäviä työhön kuuluu, millaista haetaan (osaaminen/koulutus), mistä mihin määräaikainen työ on, milloin tarvitaan työntekijää. Ei houkutteleva: 2/3 ilmoituksesta on kuvausta valtionlaitoksen tehtävistä, arvoista jne asioista jotka löytyvät netistä. Ilmoitus josta näkee että samaa ilmoitusta käytetään usean eri toimipisteen rekryyn, houkutteleva ilmoitus kertoo itse työtehtävistä edes jotain ja näyttää tehtävään personoidulta.

Esimerkin 49 vastauksesta tulee ilmi, että vastaajan mielestä työpaikkailmoituksessa tulisi kertoa työnkuvasta ja muista yksittäisen työn yksityiskohdista, koska organisaation ulkopuoliset eivät voi löytää tällaisia tietoja oma-aloitteisesti muualta. Samalla vastaaja liittää työtehtävien kuvaamisen myös siihen, että lukija saa vaikutelman, että ilmoitukseen on panostettu muokkaamalla se juuri haettavan tehtävän mukaiseksi.

Tarve selkeälle työtehtävien kuvaamiselle tuli esiin myös työntekijöiden haastatteluissa. Työntekijöiltä kysyttiin ensin mielipiteitä siitä, mikä on heille työpaikkailmoituksissa tärkeää, jonka jälkeen heiltä pyydettiin myös kommentteja ELY-keskuksen aiemmin julkaisemiin työpaikkailmoituksiin. Toive työnkuvan selkeään kuvaukseen nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Syiksi nostettiin esimerkiksi se, että hakijan on hyvä saada helposti

käsitys siitä, onko hän osaamiseltaan tai koulutukseltaan ylipäättään edes sopiva hake-
maan paikkaa. Työnkuvan tärkeys korostui myös siinä, että tehtävänkuvaus ja vaatimuk-
set ehdotettiin nostettavaksi ensimmäiseksi asiaksi työpaikkailmoitukseen.

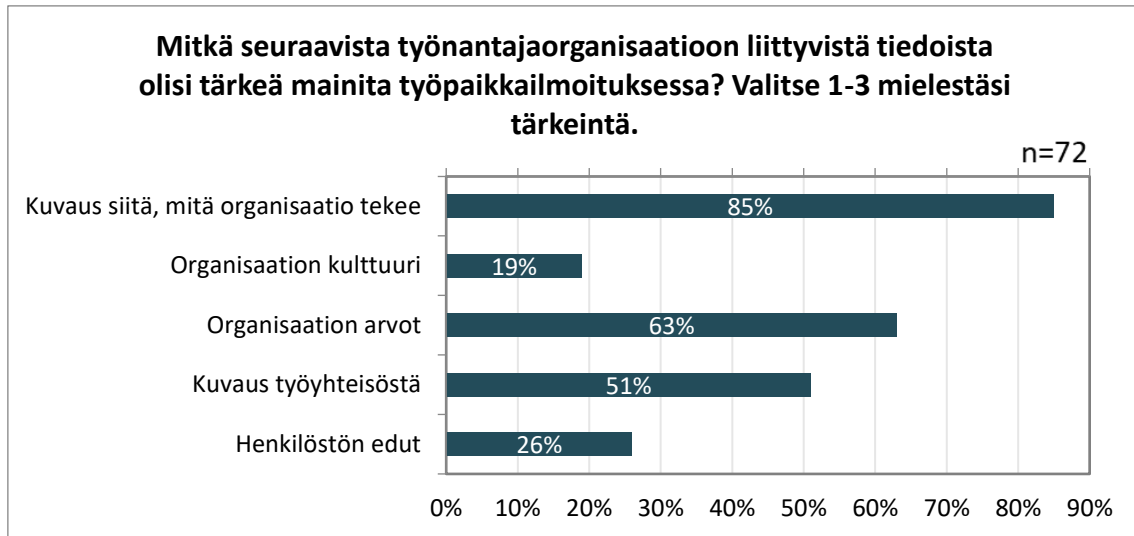
(50) H3: ”Joo, tietyllä tapaa kyllä arvostan sitä selkeyttä, että sillä tavalla arvostetaan sitä lu-
kijan aikaa, että ei oo piilotettu tietoja, että pitäisi yrittää sitten lukee rivien välistä, että
mikähän se homma on.”

(51) H4: ”-- ja sitten täällä tehtävän kuvauksessa *tienpidon suunnittelun tehtävät*, niin ei tuo
kyllä isosti kerro, että mihinkä sitä henkilöä ollaan hakemassa. Ja sitten kun tossa on toi
(palkkaluokkien) haitari, niin jos ajattelee niitä vaativuus- ja muita asioita, niin tossahan
on aika iso haitari, että tää ei sillä tavalla oo sellainen kun mä ajattelisin, että tän pitää
olla. Että tässä ei paljon kerrota.”

Esimerkissä 50 tulee esiin, että selkeällä työtehtävien kuvaamisella voidaan osoittaa ar-
vostusta lukijaa kohtaan. Esimerkissä 51 arvioidaan ELY-keskuksen aiemmin julkaistun
rekrytointi-ilmoituksen työtehtävien ja palkkauksen kuvaus epämääräiseksi, mistä seu-
raa se, että lukijan on vaikea ymmärtää, mitä työ konkreettisesti on ja minkälainen osaa-
mistaso työssä olisi hyvä olla. Haastateltavan mielestä tällaiset asiat ovat perustietoja,
joiden pitäisi käydä ilmi työpaikkailmoituksesta.

5.2.3 Organisaatio tutuksi

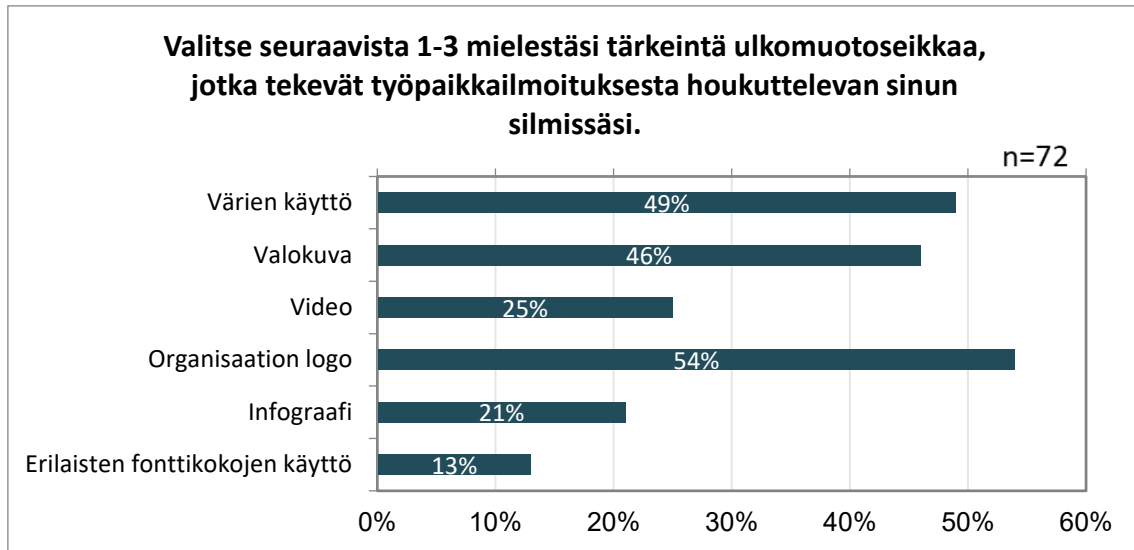
Organisaation toiminnan ja sen perusteena olevien arvojen esittely koettiin tärkeäksi
osaksi työpaikkailmoitusta korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. ELY-keskuksen työn-
tekijät taas toivoivat, että organisaation toimintaa tuotaisiin esiin organisaation tarjo-
amien kehittymismahdollisuuksien kautta.



Kuvio 13. Opiskelijoiden näkemykset työpaikkailmoituksen tärkeimmistä organisaatioon liittyvistä tiedoista.

Kuviossa 13 näkyy, että 85 prosenttia valitsi *organisaation kuvauksen* annetuista vaihtoehdoista kolmen tärkeimmän joukkoon. ELY-keskuksen tapauksessa organisaation esittely työpaikkailmoituksessa on todennäköisesti hyödyllinen, sillä kuten luvussa 4.1.1. tuli ilmi, ELY-keskus ja erityisesti sen työmahdollisuudet ovat suhteellisen tuntemattomia suuren yleisön keskuudessa. Arvojen osalta luku oli myös reilusti yli puolet eli 63 prosenttia. Organisaation arvopohjan koettiin vaikuttavan paljonkin työpaikan houkuttelevuuteen, sillä työpaikan toiminnan haluttiin olevan linjassa oman arvomaailman kanssa.

Organisaation tutuksi tekemisen arvostamisen voi katsoa tulleen esiin myös korkeakouluopiskelijoiden kyselyn rekrytointi-ilmoituksen ulkomuotoa käsitelleen kysymyksen vastauksissa. Kysymyksen vastausprosentit tulevat esiin seuraavassa kuviossa 14.



Kuvio 14. Opiskelijoiden näkemykset työpaikkailmoituksen tärkeimmistä ulkomuotoseikoista.

Organisaation logo valittiin suurimmilla prosenteilla kolmen tärkeimmän ulkomuotoseikan joukkoon. Logoa voidaan pitää organisaation ”kasvoina”, jonka avulla organisaation brändi tehdään näkyväksi ja tunnistettavaksi (Lury 2004, s. 62; Kelly 2017, s. 22). Kun logoa toistetaan eri yhteyksissä, se aletaan tunnistaa ja siihen aletaan liittää tiettyjä mielikuvia (ks. Kelly 2017, s. 22). Yksi syy sille, että potentiaaliset työnhakijat haluavat logon näkyvän ilmoituksessa, voisikin olla se, että jos he ovat nähneet logon aiemmin, se voi auttaa heitä muistamaan, millaisia asioita he ovat aiemmin kyseisestä organisaatiosta lukeneet tai ajatelleet. Tämä vaikuttaa siihen, millaiseksi he arvottavat organisaation toiminnan.

Haastateltujen työntekijöiden tapauksessa organisaation toiminnan esittely tuli esiin enemmänkin organisaation tarjoamien mahdollisuuksien kuin yleisen esittelyn kautta. He halusivat, että erityisesti nuorten tietoisuuteen tulisivat ELY-keskuksen tarjoamat kehittymis- ja oppimismahdollisuudet sekä se, että ELY-keskus tarjoaa vastuullisia työtehtäviä.

- (52) H8: ”Mutta eipä tuu mieleen kyllä et ELY:ltä olis lähteny sellasta (työpaikkailmoitusta) vastavalmistuneille, joita houkuteltais tänne saamaan oman alan kokemusta ja kehittämään itseään ja ns. pääsemään urallaan eteenpäin, vaikka talossa. En osaa sanoa, että onko semmosia ollu.”

Esimerkissä 52 ELY-keskuksen työntekijä vihjaa, että rekrytointi-ilmoituksissa voisivat näkyä paremmin ELY-keskuksen tarjoamat ammattitaidon kehittämisen ja uralla etenemisen mahdollisuudet.

5.2.4 Ihmisyyksi esiin

Työyhteisön tai tiimin kuvaamiselle rekrytointi-ilmoituksessa annettiin painoarvoa tutkimuksen molemmissa kohderyhmissä, mutta erityisesti se nousi esiin ELY-keskuksen työntekijöiden haastatteluissa. Molempien kohderyhmien vastauksissa tuli myös esiin, että inhimillinen kuva organisaatiosta on hyvä tapa luoda kiinnostusta potentiaaliin työnhakijoihin.

Korkeakouluopiskelijoiden kyselyn vastaajien keskuudessa noin puolet (51 prosenttia) valitsi työyhteisön kuvauksen annetuista viidestä vaihtoehdoista kolmen tärkeimmän joukkoon (ks. kuvio 14). Avoimissa vastauksissa tuli esiin myös se, että kirjoitus- tai kuvitustyyllillä voidaan luoda organisaatiosta helpommin lähestyttävää mielikuvaa. Esimerkiksi pitkiä vaatimuslistoja ei nähty hyvänä, koska niistä tuli kuva, että vain jonkinlainen yli-ihminen pystyisi ne täyttämään.

(53) (Ilmoituksesta tekee houkuttelevan:) se, että ilmoitus vaikuttaa ihmisen kirjoittamalta: tulee tervetullut olo.

(54) (Ilmoituksesta tekee houkuttelevan:) -- Ei mitään tylsää stock-kuvaa, mutta voi olla kuva organisaation omista työntekijöistä. Huonoin mahdollinen on stokkikuva/kättelykuva, vihreä tehosteväri ja kuiva lausahdus "etsimme asiantuntijaa kasvavaan organisaatioon". Mielummin esim "etsimme huipputyyppejä meidän osaavaan tiimiin".

Esimerkissä 53 vastaaja tuo esille sen, että kun rekrytointi-ilmoituksessa näkyy inhimillisyyttä, tulee lukijalle kuva siitä, että uusi työntekijä otettaisiin hyvin vastaan organisaatiossa. Esimerkissä 54 korkeakouluopiskelija nostaa esiin, että työpaikkailmoituksen kuvan kannattaisi geneerisen kuvapankkikuvan sijaan olla sellainen, joka kuvaa työpaikan oikeaa työyhteisöä. Lisäksi työpaikkailmoituksessa toimii vastaajan mukaan lause, jossa

on ihmisten ominaisuuksia kuvaavia adjektiiveja. Yleisluontoisempaa ja enemmän asioiden ominaisuuksiin keskittyvää lausetta taas hän kuvaa tylsäksi.

Haastateltujen työntekijöiden keskuudessa korostui toive työyhteisön esiintuomisesta rekrytointi-ilmoituksissa. Haastateltavat kertoivat, että heille tiimihenki ja auttavaiset työkaverit ovat tärkeitä motivaattoreita työpaikassa pysymiseen. Heidän mukaansa tällaisten asioiden kertominen työpaikkailmoituksessa nostaa hakijan motivaatiota, koska tietojen perusteella on helpompi hakea sellaisiin paikkoihin, joiden työyhteisöön ajattelisi itse sopivansa. Heitä myös harmitti, että tutkimuksessa näytteillä olleissa ELY-keskuksen rekrytointi-ilmoituksissa tiimiä ei korostettu, vaikka se on useiden työntekijöiden mukaan yksi suurimmista syistä olla töissä ELY-keskuksessa.

(55) H1: ”Esimerkiksi just se, mitä (henkilö x) tossa sano, että (olisi hyvä,) kun tietäis, että mitä siellä yhteisössä on sisällä, minkälaisia työntekijästooreja. Vois olla linkki sivustolle, missä voi tutustua työntekijöiden osaamiseen tai siihen tehtäväkenttään, mitä ne tekee. Vaikkei se liity suoranaisesti välttämättä tähän tehtävään, mutta antaa jotain kuvaa siitä, minkälaisia tyyppejä täällä on.”

(56) H6: ”--Elystä tulee varmaan ekana mieleen – vois kuvitella - just byrokratia ja lainsäädännölliset tehtävät ja asiantuntijuus. Mut niinku ihan eläviä ihmisiä täällä on töissä, että niinku ehkä se vois niissä (rekrytointi-)ilmoituksissa kyllä näkyä.
H3: ”Niissä vois olla tietyllä tapaa brändin luontia, että ei olla ihan niin harmaita kuitenkaan.”

Esimerkissä 55 haastateltava ehdottaa, että työyhteisöä voisi tuoda työpaikkailmoituksissa esiin lisäämällä niihin linkkejä organisaation työntekijöiden tarinallisiin esittelyihin. Näin hakijan olisi helpompi päätellä, millainen työyhteisö on kyseessä. Esimerkin 56 vuoropuhelussa työntekijät ovat sitä mieltä, että rekrytointi-ilmoituksissa olisi hyvä tuoda esiin ELY-keskuksessa työskentelyn inhimillistä puolta. Esimerkiksi voisi korostaa sitä, että vaikka virastotyö saattaakin näyttäytyä byrokraattiselta ja yksitoikkoiselta, niin työyhteisö koostuu kuitenkin omanlaisistaan persoonista, joiden kanssa on hauska tehdä töitä.

5.2.5 Yhteensopiva organisaation tyylin kanssa

ELY-keskuksen uusien työntekijöiden haastatteluissa nousi vahvasti esiin se, että rekrytointi-ilmoituksen tyylin tulee vastata organisaation olemusta. Rekrytointi-ilmoituksen nähtiin antavan osviittaa organisaation ja työtehtävän tyylistä. ELY-keskuksen tapauksessa pidettiin tärkeänä, että rekrytointi-ilmoitus on asiallinen ja säilyttää organisaation viranomais- ja asiantuntijamielikuvan. Rennompaa tyyliä ei kuitenkaan tyrmätty, vaan sillä nähtiin olevan paikkansa esimerkiksi uran alkuvaiheen paikkoja mainostettaessa. Haastateltavat toivat myös esiin, että rento tai lennokas ja asiallinen tai asiantunteva eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, mutta pääpainon tulisi olla kuitenkin siinä tyyliässä, joka kuvaa kyseistä organisaatiota ja työtehtävää parhaiten.

(57) H4: ”Joo, ehdottomasti (ELY-keskuksen tulee säilyttää virallinen tyyli, koska työkin on virallista). Ei sen pidä olla mitään markkinakalastelua.”

(58) H3: ”Ehkä sitä vois mun mielestä vähän yhdistää, toisaalta on ihan hyvä olla just vähän virallista, eikä se nyt mun mielestä sillain estä (rennompaa tyyliä). Verohallinnollahan nyt on ollut varsinkin aika hyvää (viestintää), että ne on pystynyt vähän heittäytymäänkin välillä. Mut ei kukaan sitä asiantuntijuutta oo kyllä arvostellu.”

Esimerkissä 57 haastateltava korostaa, että ELY-keskuksen ei tulisi tehdä ilmoituksista hirveän vapaamuotoisia vain sen vuoksi, että sillä voitaisiin houkutella hakijoita. Ilmaisun *markkinakalastelu* käytön voisi tulkita jopa niin, että haastateltava tulkitsisi työn tyylistä paljon poikkeavan ilmoituksen työnhakijan huijaamisena, kun ilmoitus antaisi työstä vääränlaisen kuvan.

Esimerkissä 58 haastateltava myöntää jonkinasteisen virallisuuden tärkeyden, mutta tuo myös esiin, että asiantuntijakuvaa voi ylläpitää, vaikka viestinnässä olisikin lennokkaampiakin piirteitä. Haastateltava ottaa esimerkiksi viime vuosina luovasta ja vapaamuotoisesta viranomaisviestinnästään tunnetun Verohallinnon, jonka viestintätyyli on hänen näkemyksensä mukaan saanut positiivisen vastaanoton.

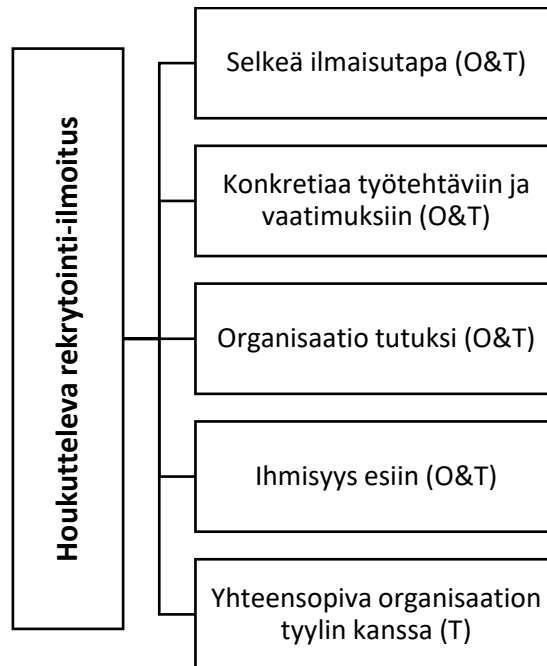
5.3 Yhteenveto houkuttelevasta rekrytointi-ilmoituksesta

Tässä alaluvussa teen yhteenvedon osallistujien työnhakukanavista sekä houkuttelevan rekrytointi-ilmoituksen teemoista ja käsittelen teemojen perusteena olevia tuloksia aiemman tutkimuksen valossa.

Tutkimuksessa havaittiin, että korkeakouluopiskelijoita tavoittaakseen ELY-keskuksen kannattaisi julkaista työpaikkailmoituksia julkisen sektorin ylläpitämien työnhakuportaalien lisäksi myös yksityisissä työnhakuportaaleissa, sillä opiskelijat seurasivat niitä eniten. Jo työelämässä olevat taas seurasivat tämän tutkimuksen perusteella enemmän julkisen sektorin työnhakuportaaleja. Verkostot ovat molemmissa ryhmissä hyvin olennaisessa asemassa työnhaussa, ja niiden avulla voidaan tavoittaa myös sellaisia potentiaalisia työntekijöitä, jotka eivät aktiivisesti hae töitä.

Opiskelijat tavoittaa hyvin pyytämällä esimerkiksi oppilaitosta tai ainejärjestöä välittämään työpaikkailmoituksen opiskelijoille. Jo valmistuneille ammattilaisille hyviä ilmoituskanavia ovat esimerkiksi ammattialojen sähköpostilistat. Myös oman verkoston kasvokkaista viestintää arvostettiin paljon molemmissa ryhmissä. Sosiaalista mediaa käytti työnhakuun sekä korkeakouluopiskelijoista että haastateltavista noin puolet. Sosiaalisen median kanavista LinkedIn oli selvästi käytetyin työnhakukanava. Sosiaalisessa mediassa erityisesti opiskelijat tavoittaisi todennäköisesti parhaiten kohdennetun mainonnan avulla, sillä vain murto-osa kyselyyn vastanneista opiskelijoista seurasi ELY-keskusta sosiaalisen median kanavissa.

Tutkimuksessa havaitut houkuttelevan rekrytointi-ilmoituksen teemat on koottu yhteen kuviossa 15.



Kuvio 15. Koonti houkuttelevaan rekrytointi-ilmoitukseen liitetyistä teemoista. Kuvaajassa eroteltuna se, minkä kohderyhmän aineiston perusteella yksittäiset teemat on muodostettu. O=opiskelijat ja T=työntekijät.

Selkeän ilmaisun valitsi kolmen tärkeimmän työpaikkailmoituksen sisältöseikan joukkoon 94 prosenttia korkeakouluopiskelijoista. Toive rekrytointi-ilmoituksen selkeydestä tuli esiin myös nykyisten ELY-keskuksen työntekijöiden joukossa, ja he painottivat ymmärrettävyyden merkitystä erityisesti silloin, kun potentiaalisina hakijoina on organisaation ulkopuolisia henkilöitä. Toive rekrytointi-ilmoitusten selkeydestä on linjassa valtionvarainministeriön valtionharjoittelijoille teettämän kyselyn vastausten kanssa (ks. Rantala 2019, s. 13). Myös Barberin ja Roehlingin (1993, s. 853) vastavalmistuneisiin keskittyvässä tutkimuksessa saatiin samansuuntaisia tuloksia. Yksi heidän tutkimuksessaan esiin tulleista asioista oli se, että rekrytointi-ilmoitusten ympäröidien ilmaisujen (kuten *kilpailukykyinen palkka*) nähtiin tuovan liian vähän tarkkaa tietoa, minkä takia ainakin osa hakijoista koki kiinnostuksensa työpaikkaa kohtaan alenevan. Epämääräisten termien välttämisen toive tuli esiin myös tämän tutkimuksen vastaustuloksissa.

Rekrytointi-ilmoituksen yksityiskohtaisuudella ja konkreettisuudella on useissa tutkimuksissa havaittu olevan erilaisia positiivisia vaikutuksia ilmoitusten lukijoiden asenteisiin haussa olevia työpaikkoja kohtaan (ks. esim. Barber & Roehling, 1993, s. 853; Liu,

2020, s. 197; Feldman & muut, 2005, s. 134). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu viitteitä siitä, että ilmoituksen haluttaisiin olevan kokonaisuutena erityisen yksityiskohdainen. Korkeakouluopiskelijoiden kyselyssä 18 prosenttia valitsi tiiviyn kolmen tärkeimmän sisältöseikan joukkoon, kun taas vaihtoehto *paljon yksityiskohtaista tietoa* sai maininnan 11 prosentilta (ks. kuvio 11). Sekä tiiviys ja yksityiskohtaisuus olivat neljän selkeästi vähiten valitun ominaisuuden joukossa, mutta tiiviys oli kuitenkin suositumpi. Tästä voidaan karkeasti päätellä, että ilmoituksen yksityiskohtaisuuden taso ei luultavasti ole ainakaan yksinään kovinkaan merkittävä asia ilmoituksen houkuttelevuuden kannalta.

Toive yksityiskohtaisuuteen ja konkreettisuuteen nousi kuitenkin vahvasti esiin työnkuvan ja vaatimusten esittelyn kohdalla. Konkreettinen työnkuvan ja vaatimusten kuvaus kuului sekä korkeakouluopiskelijoiden että ELY-keskuksen työntekijöiden mielestä vahvasti houkuttelevaan työpaikkailmoitukseen. Nämä tulokset ovat samantapaisia Feldmanin ja muiden (2005, s. 134) tutkimustulosten kanssa. He ovat tutkineet rekrytointi-ilmoitusten yksityiskohtaisuutta rekrytointi-ilmoituksen eri kohdissa. Heidän tutkimuksensa mukaan yksityiskohtaisella tiedolla oli kaikkein laajin positiivinen vaikutus juuri työtehtävien kuvauksen kohdalla. Samoin kuten aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on aineellisista tiedoista todettu, katsottiin myös tässä tutkimuksessa tehtävänkuvan ja osaamisvaatimusten ilmoittamisen olevan tärkeää, jotta hakija voisi helposti arvioida sopivuuttaan tehtävään (ks. esim. Nolan & muut, 2013, s. 301).

Korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa organisaatioon liittyvistä tiedoista pidettiin tärkeimpinä organisaation toiminnan ja arvojen esittelyä (ks. kuvio 14). Työntekijöiden keskuudessa taas haluttiin korostettavan organisaation tarjoamia kehitysmahdollisuuksia. Se, että organisaation niin sanottujen kovien faktojen lisäksi halutaan tietoa myös arvoista ja ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksista, kertoo, että tämän tutkimuksen kohderyhmä arvostaa aineellisen tiedon ohella myös symbolista tietoa. Symbolisen tiedon avulla potentiaalinen hakija voi saada selville, olisiko organisaatio hänelle toimintaperiaatteiltaan sopiva (Nolan & muut, 2013, s. 301; Asseburg & muut, 2018, s. 690).

Myös kiinnostus ihmisyyden esiintuomiseen työpaikkailmoituksissa puoltaa symbolisen tiedon arvostusta kohderyhmässä. Korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa toivottiin esimerkiksi ihmisläheistä kirjoitustyyliä, inhimillisiä vaatimuksia sekä valokuvaa organisaation omista työntekijöistä. Työntekijöiden keskuudessa kiinnostusta herätti kuvaus työyhteisöstä, ja myös noin puolet korkeakouluopiskelijoista listasi tämän kolmen tärkeimmän organisaatiosta kerrottavan asian joukkoon. Esittelemällä organisaation työyhteisöä osana rekrytointi-ilmoitusta tai kirjoittamalla ilmoitus ihmisläheisesti voidaan viestiä organisaation yhteishengen arvostamisesta organisaatiossa. Näin hakija saa jo ilmoituksesta kuvan organisaatiossa työskentelystä, ja pystyy helpommin arvioimaan sitä, sopisiko hän työpaikan kulttuuriin (ks. Cober & muut, 2000, s. 483).

Viimeisenä teemana tässä tutkimuksessa nousi esiin se, että työpaikkailmoituksen tyylin tulisi olla linjassa organisaation yleisen tyylin kanssa. Tämä tuli esiin ELY-keskuksen työntekijöiden haastatteluissa. Heidän mielestään ilmoituksen tyyli on yksi tekijä, jolla viestitään myös työn sekä organisaation luonteesta, joten on tärkeää, että ilmoituksen antama kuva on realistinen.

6 Päättäntö

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia näkemyksiä korkeakouluopiskelijoilla ja uusilla työntekijöillä on julkishallinnon organisaation työnantajabrändistä ja houkuttelevasta rekrytointiviestinnästä. Tarkasteltavana organisaationa oli ELY-keskus. Keräsin tietoa aiheesta korkeakouluopiskelijoiden verkkokyselyn ja ELY-keskuksen uusien työntekijöiden haastattelujen avulla. Temaattisen analyysin tuloksena syntyi koonti ELY-keskuksen työnantajabrändiin liitetystä teemoista sekä houkuttelevaan rekrytointi-ilmoitukseen yhdistetyistä teemoista. Erittelin ja reflektoin analyysin tuloksia tarkemmin yhteenvetoluvuissa 4.5. ja 5.3., ja tässä päättöluvussa keskityn yleisluonteisempiin johtopäätöksiin sekä tulosten soveltamiseen ELY-keskuksen näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä empiriaosiossa keskityttiin ELY-keskuksen työnantajabrändin analysointiin. Työnantajabrändi määriteltiin tässä tutkimuksessa Mosleyn (2014, s. 4) määritelmään perustuen kaikiksi niiksi mielikuviksi, tunteiksi ja ajatuksiksi, jotka liitetään tiettyyn organisaatioon ja siellä työskentelyyn. Työnantajabrändiin liittyvien mielikuvien määrittelyssä käytettiin pohjana Alshathryn ja muiden (2017) työnantajabrändin pääoman teoriaa. Tutkimuksessa fokuksessa oli ELY-keskuksessa työskentelyyn liitettyjen mielikuvien ja näkemysten kokoaminen, eikä tutkimus ota kantaa siihen, ovatko kyseiset mielikuvat tosia. Mielikuvien selvittäminen on kuitenkin oleellista, sillä ne vaikuttavat ihmisten käytökseen ja päätöksentekoon (ks. Rope & Mether, 2001, s. 42). Työpaikan vastaanottaminen tai vaihtaminen on suuri päätös, johon työnantajaan liittyillä mielikuvilla – olivat ne totuudenmukaisia tai eivät – on vaikutusta.

Vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen *Millaiseksi ELY-keskuksen työnantajabrändi muodostuu tutkimuksen osallistujien näkemysten perusteella?* voisi kiteyttää seuraavalla tavalla:

ELY-keskuksen työnantajabrändi on suurelle yleisölle vielä suhteellisen epäselvä, mutta yhteistyökumppaneiden joukossa ELY-keskuksella on tunnettu ja hyvä maine. ELY-keskuksessa työskentelyyn yhdistetään mielikuvat työn tavallisuudesta,

byrokraattisuudesta, vanhojen ihmisten työllistämisestä, vakaasta työpaikasta ja sisällöllisesti mielenkiintoisesta työstä. Sisäisesti ELY-keskus nähdään työpaikkana, jossa toimintaa ohjaa asiakaslähtöinen asiantuntijuus, ja jossa on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Työkäytännöt nähdään joustavina ja työilmapiiri yleisesti ottaen hyvänä. Työntekijät vaikuttavat sitoutuneilta työpaikkaansa, ja he ovat valmiita suosittelemaan ELY-keskusta työpaikkana.

Tunnettuus luo pohjan muille organisaatioon liitettäville mielikuville, ja lisäksi sen voidaan katsoa johtavan positiivisiin mielikuviin organisaatiosta, koska tutut asiat miellyttävät ihmisiä (Cable & Turban, 2001, s. 125). Yksi tämän tutkimuksen keskeisimmistä havainnoista oli, että ELY-keskus ei ole organisaationa kovinkaan tunnettu suuren yleisön keskuudessa. Opiskelijoiden keskuudessa epätietoisuus kohdistui etenkin ELY-keskuksen työmahdollisuuksiin. Tulos opiskelijoiden tietämättömyydestä on jossain määrin verrattavissa Valtionvarainministeriön (2009, s. 5) tutkimukseen, jossa selvitettiin kansalaisten näkemyksiä valtiosta työnantajana. Kyseisessä tutkimuksessa huomattiin, että useassa valtiolla työskentelemistä koskevassa kysymyksessä nuorten vastauksissa korostui se, ettei heillä ollut juurikaan tietoa aiheesta. Sekä tähän tutkimukseen haastatellut opiskelijat että ELY-keskuksen työntekijät näkivät näkyvyyden ja tunnettuuden parantamisen tärkeänä keinona ELY-keskuksen työnantajabrändin parantamiseksi.

Vaikka ELY-keskuksen toiminta ei olekaan suuren yleisön keskuudessa kovin tuttua, ELY-keskuksen työntekijät kokivat, että yhteistyökumppaneiden keskuudessa ELY-keskus on tunnettu ja hyvämaineinen. Hyvä maine saattaakin houkutella päteviä työntekijöitä yhteistyötahoilta, sillä hyvät yhteistyösuhteet voidaan nähdä merkinä siitä, että ELY-keskuksessa on työolosuhteet kunnossa (ks. Cable & Turban 2003, s. 2260, ks. Alshathry & muut, 2017, s. 421). ELY-keskuksen työntekijät näkivät ELY-keskuksessa työskentelyn myös meriittinä tulevaa työelämää varten, josta voi päätellä, että omilla toiminta-aloillaan ELY-keskus on arvostettu työnantaja.

ELY-keskuksen työnantajabrändiin liittyen toinen keskeinen havainto oli, että ELY-keskuksessa työskentelyyn liitetyt mielikuvat muotoutuivat usein joko julkisella puolella tai valtiolla työskentelyn stereotyyppisten ominaispiirteiden kautta. Vahvan työnantajabrändin tunnusmerkkinä pidetään sitä, että sillä erottaudutaan muista työnantajista (ks. esim. Mosley, 2014, s. 5), joten voisi ajatella, että myös ELY-keskuksen olisi hyvä erottua muista valtion työnantajista, ja luoda näin kiinnostava ja juuri ELY-keskuksen erityispiirteisiin perustuva työnantajabrändi. Tässä havainnossa on yhtymäkohtia Maun (2019, s. 157) tutkimukseen, jossa todettiin, että julkisten organisaatioiden kannattaisi keskittyä luomaan omia työnantajabrändejään sen sijaan, että yritettäisiin parantaa moninaisen julkisen sektorin mainetta työnantajana kokonaisuutena.

ELY-keskuksen tuskin kuitenkaan kannattaa irrottautua *valtion työpaikka* -mielikuvasta, vaan enemmänkin tuoda selkeämmin esiin ELY-keskuksen omaa kulttuuria ja erityisosaamista. Tässäkin tutkimuksessa nimittäin havaittiin, että valtiotyönantajan ”leimasta” on myös hyötyä, kun sen kautta esimerkiksi ELY-keskuksen urat nähtiin vakaina ja työ arvoistettuna. Lisäksi ELY-keskuksen koko organisaatio perustuu valtiotyönantajalle ominaiseen viranomaistehtävään, jonka hoitaminen oli myös työntekijöiden haastattelujen perusteella tärkeä osa organisaation identiteettiä eli kollektiivista käsitystä organisaation luonteesta (ks. Edwards, 2010, s. 10–11).

Yksi ero ELY-keskuksen sisäisessä ja ulkoisessa työnantajabrändissä liittyi mielikuvaan asiantuntijuudesta ja asiakaslähtöisyydestä. ELY-keskuksen työntekijöiden puheista kuului työhön liittyvä vahva asiantuntijaidentiteetti. Heille on tärkeää hoitaa viranomaistehtävä vastuullisesti hyödyntäen asiantuntemustaan, ja päätösten oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta pidettiin myös kunnia-asiana. Korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa ELY-keskuksen asiantuntemus tai asiakaslähtöisyys taas ei noussut esiin. Näitä mielikuvia voitaisiin olla hyvä viestiä myös suurelle yleisölle, sillä työntekijöiden haastattelujen perusteella ne ovat ELY-keskuksen toiminnan kulmakiviä. Osaaminen ja asiakaslähtöisyys kuuluvat ELY-keskuksen nettisivujen mukaan myös ELY-keskuksen arvoihin, joten voisi olettaa,

että ELY-keskuksessa haluttaisiin näiden asioiden näkyvän myös ulkoisessa työnantajabrändissä.

ELY-keskus sai työntekijöiltä paljon kiitosta joustavista työtavoista, jotka mahdollistavat muun muassa perheen ja työn yhdistämisen. Haastattelut pidettiin ennen korona-aikaa, ja jo silloin ELY-keskuksessa oli käytössä laajat etätyömahdollisuudet. Työntekijät näkivät etätyömahdollisuuden erittäin houkuttelevana ja toivoivat, että sitä korostettaisiin jatkossa enemmän myös rekrytointiviestinnässä. Korostaminen voisi olla hyvä siinä mielessä, että valtion organisaatioiden työtavat voidaan usein mieltää joustamattomaksi (ks. Valtionvarainministeriö, 2009, s. 4) esimerkiksi byrokratian takia.

Tässä tutkimuksessa työnantajabrändi ymmärretään Mosleyn (2014, s. 4) ja Rosethornin (2009, s. 19) näkökulman mukaisesti sellaiseksi ominaisuudeksi, joka jokaisella organisaatiolla on, eikä sitä tarvitse erikseen ansaita. Näin ollen työnantajabrändi itsessään nähdään neutraalina, mutta työnantajabrändin vahvuutta voidaan arvioida. ELY-keskuksen työnantajabrändin vahvuudesta voidaan saada viitteitä tämän tutkimuksen perusteella. On kuitenkin hyvä huomioda, että työnantajabrändi on monitasoinen ja monimuotoinen termi, jolloin kokonaisuuden arviointi on haastavaa, eikä vahvuuden arviointi ole ollut fokuksessa tässä tutkimuksessa. Korkeakouluopiskelijoiden kyselyssä kysyttiin mielipiteitä ELY-keskuksen työnantajabrändin houkuttelevuudesta. Suosituin vastaus korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa oli *neutraali*. Erittäin hyväksi työnantajabrändin houkuttelevuutta ei arvioinut kukaan, ja hyväksi hieman alle neljäsosa. Neljäsosa vastajista ei osannut vastata kysymykseen. Näistä tuloksista voisi päätellä, että ELY-keskuksen työnantajabrändissä on vielä parannettavaa.

Aiemmin mainitut *tuntemattomuus suuren yleisön joukossa sekä valtiotyönantajan ominaisuuksien korostuminen työnantajabrändissä* viestivät siitä, että ELY-keskuksella ei ole ainakaan vielä kovin laajasti tunnistettavaa ja muista erottuvaa työnantajabrändiä. Tämä voisi osaltaan johtua siitä, että ELY-keskus syntyi hallinnollisen uudistuksen yhteydessä yhdistäen vanhoja virastoja, jolloin ainakin vanhemman väestön joukossa se saatetaan

vielä sekoittaa vanhoihin virastoihin ja niiden tehtäviin. Lisäksi ELY-keskuksen nykyinen toimiala on myös laaja, joten yhtenäisen työnantajabrändin rakentaminen voi senkin takia olla haastavaa.

Kun katsotaan työntekijöiden kokemuksiin perustuvaa sisäistä työnantajabrändiä, vaikuttaa se suhteellisen hyvältä. Haastateltujen työntekijöiden puheissa ELY-keskus näytetään yleisesti ottaen hyvänä työpaikkana, jossa työssään viihtyvät asiantuntijat tarjoavat laadukkaita palveluja sidosryhmilleen. Kuitenkin myös ELY-keskuksen uudet työntekijät näkivät työnantajabrändissä kehitettävää. Työntekijät kokivat, että työnantajabrändin edistäminen on jokaisen elyläisen tehtävä, ja että iso osa työnantajabrändistä rakentuu asiantuntijoiden ja asiakkaiden kohtaamisissa sekä normaalissa työarjessa. On hyvä muistaa myös, että rekrytointiviestintään tai työnantajabrändityöhön tehdyt panostukset saattavat näkyä vasta viiveellä työnantajabrändissä, joten voikin olla, että ELY-keskus on tehnyt kehittämistyötä jo pidempään, mutta tulokset eivät vielä näy tässä tutkimuksessa.

ELY-keskuksen työnantajabrändin selvittämisen lisäksi tässä tutkimuksessa tutkittiin myös houkuttelevan rekrytointiviestinnän piirteitä. Toinen tutkimuskysymys oli *Millainen on houkutteleva rekrytointi-ilmoitus tutkimuksen osallistujien näkemänä?*. Houkuttelevaan työpaikkailmoitukseen liitettiin seuraavia asioita: selkeä ilmaisutapa, konkreettisten työtehtävien ja vaatimusten esilletuonti, organisaation toiminnan esittely, ihmisyys esilletuonti sekä työpaikkailmoituksen ja organisaation tyylin yhteensopivuus.

Edellä mainituista piirteistä neljä ensimmäistä tuli esiin sekä korkeakouluopiskelijoiden kyselyn että ELY-keskuksen uusien työntekijöiden haastattelujen vastauksissa. Toive organisaation ja ilmoituksen tyylin yhteensopivuudesta taas tuli esiin vain ELY-keskuksen työntekijöiden haastatteluissa. ELY-keskuksen tapauksessa työntekijät pitivät tärkeänä, että rekrytointi-ilmoitus on asiallinen ja virallinen ja säilyttää organisaation viranomais- ja asiantuntijamielikuvan. Haastateltavat toivat kuitenkin esiin, että rennommallakin

tyyllillä voi olla paikkansa esimerkiksi uran alkuvaiheen ilmoituksissa, mutta pääpainon tulisi olla kuitenkin siinä tyyliässä, joka kuvaa ELY-keskusta ja työtehtävää parhaiten.

Tämän tutkimuksen houkuttelevaa rekrytointi-ilmoitusta koskevissa tuloksissa voidaan nähdä olevan yhtymäkohtia realistisen työnkuvaukseen (RJP, realistic job preview) keskittyvän tutkimuksen kanssa (ks. esim. Shibly, 2019, s. 72). Tämän tutkimuksen osallistujien vastausten perusteella heille on tärkeää, että jo työpaikkailmoituksen perusteella pystyy arvioimaan paitsi oman sopivuutensa tehtävään, myös sen, tarjoaako organisaatio itselle mieluisat puitteet työskentelyyn. Tietojen tulisi olla kuvattu niin ymmärrettävästi ja tarkasti, että organisaatiossa työskentelystä saa totuudenmukaisen kuvan. Jotkut tutkijat määrittelevät osaksi realistista työnkuvausta myös työn huonoista puolista kertomisen (ks. esim. Rynes, 1991), mutta tässä tutkimuksessa ei ilmennyt viitteitä siitä, että niistä haluttaisiin kerrottavan ainakaan eksplisiittisesti. Tulosten perusteella työstä halutaan kuitenkin saada realistinen kuva myös varjopuolineen, jolloin työn luonteen tulisi käydä ilmi esimerkiksi työpaikkailmoitusten tyylistä ja ilmoituksen sisältämistä selkeistä tiedoista.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan aiempaa tutkimusta myötäillen todeta, että rekrytointi-ilmoituksella on merkitystä siihen, millaisen vaikutelman organisaatio antaa itsestään työnantajana. Kysely- ja haastatteluvastaukset ovat linjassa rekrytointiviestintään sovelletun signaaliteorian (ks. Spence, 1973) kanssa, jonka mukaan työnhakijat etsivät rekrytointi-ilmoituksista signaaleja siitä, millainen työnantaja kyseinen organisaatio on (Ryan, Sacco, McFarland & Kriska, 2000; Judge & Bretz, 1992; Cooman & Pepermans, 2012, s. 216). Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta myös, että rekrytointi-ilmoitus on organisaatioille hyvä keino rakentaa halutunlaista työnantajabrändiä (ks. esim. Łacka-Badura, 2015).

Tämän tutkimuksen taustalla oli laajasti katsoen kysymys siitä, kuinka julkiset organisaatiot voisivat parantaa asemaansa kilpailluilla työntekijämarkkinoilla. Asiaa lähestyttiin viestinnällisestä näkökulmasta työnantajabrändäyksen ja siihen liittyvän

rekrytointiviestinnän kautta. Vaikka tutkimus keskittyikin vain yhden julkisen organisaation toimintaan, voidaan sen kuitenkin katsoa lisäävän ymmärrystä julkisten organisaatioiden työnantajabrändäyksen nykytilasta ja haasteista.

6.1 Käytännön hyödyt

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä toimeksiantajaorganisaatiossa. Tutkimuksessa tarkasteltiin ELY-keskukselle tärkeiden työntekijäkohderyhmien näkemyksiä ELY-keskuksen työnantajabrändistä ja houkuttelevan rekrytointiviestinnän ominaispiirteistä. Näin rakennettiin tietoutta ELY-keskuksen työnantajabrändin todellisesta nykytilasta ja kohderyhmien mieltymyksistä ja tarpeista. Tällainen taustatutkimus on osa työnantajabrändäyksen prosessia (ks. esim. Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502; Sullivan, 2002), ja se antaa ELY-keskukselle viitteitä siitä, millaiseksi sen työnantajabrändin ja rekrytointiviestinnän on mahdollista muodostua tulevaisuudessa, ja miten niitä voisi jatkossa kehittää. Tutkimuksessa osallistettiin ulkopuolisten lisäksi myös nykyisiä työntekijöitä, jotta voidaan varmistua siitä, mukaan saadaan myös näkökulma, joka vastaa todennäköisemmin organisaation todellisuutta (ks. Sullivan, 2002).

Jos tuloksia sovelletaan käytäntöön Chhabran ja Sharman (2014, s. 51) työnantajabrändäyksen prosessin mukaisesti, tätä tutkimusta voidaan hyödyntää alla kuvatusti ELY-keskuksen työnantajabrändäyksen suunnittelussa. Tutkimuksen tuloksena syntyneen työnantajabrändin koonnin avulla ELY-keskus voi nähdä, millainen sen työnantajabrändin nykytila on sekä tehdä sen pohjalta päätöksiä siitä, mitä nykyisiä piirteitä työnantajabrändissä halutaan säilyttää ja häivyttää. Koonnin avulla voidaan myös huomata, jos nykyisestä työnantajabrändistä puuttuu jotain olennaista. Lisäksi työnantajabrändin kuvausta voisi käyttää apuna ELY-keskuksen työnantajabrändin arvolupauksen määrittelyyn. Arvolupauksen tulisi väittää totuudenmukaisesti keskeinen sisältö siitä, mitä organisaatio tarjoaa työntekijöilleen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502; Eisenberg & muut, 2001). Arvolupauksen perusteella taas voitaisiin muodostaa ELY-keskuksen työnantajabrändäykselle strategia.

Edellä mainittujen asioiden jälkeen jäljellä on Chhabran ja Sharman (2014, s. 51) vaiheistuksen mukaisesti vielä viestintä relevanteille kohderyhmille heille ominaisten kanavien kautta. Tästä tutkimuksesta on osittain apua myös tässä. Tutkimuksessa kerättiin yhteen osallistujien näkemyksiä houkuttelevasta rekrytointi-ilmoituksesta. Lisäksi kartoitettiin myös osallistujien suosimat rekrytointikanavat. Tulosten avulla ELY-keskuksessa voidaan muokata näille kohderyhmille suunnattuja rekrytointi-ilmoituksia heidän preferenssiensä mukaiseksi.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus on luonteeltaan osin laadullinen, mikä tuo tutkimuksen luotettavuuteen omat haasteensa. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleisestikin, myös tämän tutkimuksen heikkoudeksi voi lukea aineiston tulkintojen subjektiivisuuden. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty parantamaan kuvaamalla temaattisen analyysin tutkimusprosessi tarkasti ja perustelemalla havainnot runsain esimerkein.

Hyödynsin tutkimuksessa myös määrällistä dataa kyselyn tulosten muodossa. Määrällisen tiedon hyödyntämisen laadullisen tukena voi nähdä sekä luotettavuutta vahvistavana että heikentävänä tekijänä. Määrällinen tieto vahvistaa osaltaan laadullisen aineiston pohjalta tekemiäni tulkintoja, ja lisää siten tulkintojen luotettavuutta (ks. Metsämuuronen, 2001, s. 64). Lisäksi se, että keräsin dataa molemmilla menetelmillä, mahdollisti laajemman osallistujajoukon ja monipuolisemman aineiston.

Toisaalta määrällistä ja laadullista aineistoa oli välillä vaikea vertailla, koska niistä saatiin erilaista tietoa. Kyselylomakkeiden vastausprosentit antoivat tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa, kun taas haastattelut antoivat syvällisempää mutta monitulkintaisempaa tietoa. Koska haastatteluissa ja kyselylomakkeissa oli eri kohderyhmät ja kysymykset, on tiedon keräämisen tapa saattanut vaikuttaa siihen, millaisia asioita yksittäisestä kohderyhmästä tuli esiin. Koin kuitenkin hyväksi, että myös kyselylomakkeessa oli avoimia kysymyksiä, jolloin molemmat ryhmät pystyivät kertomaan näkemyksistään omin sanoin.

Lisäksi yksi asia, joka on saattanut vaikuttaa tämän tutkimuksen luotettavuuteen, on tieteellisen termin (työnantajabrändi) käyttö kysely- ja haastattelukysymyksissä. Tieteellisen termin käyttö on saattanut vaikeuttaa kysymysten ymmärtämistä, ja nostaa näin esi-merkiksi *en osaa sanoa* -vastausten määrää.

Tämä tutkimus keskittyi yhden organisaation näkökulmaan, joten tuloksia ei pidä ymmärtää yleistettävänä, vaan ennemminkin pienenä askeleena kohti yleistystä (Metsämuuronen, 2001, s. 17–18). Jatkossa voisikin olla hyödyllistä tutkia julkisten organisaatioiden työnantajabrändiä sisällyttämällä tutkimukseen useita eri organisaatioita. Myös yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden työnantajabrändin vertailu voisi olla hedelmällinen näkökulma. Huomasin myös tutkimusta tehdessäni, että suuri osa työnantajabrändiin liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta on käsitteellistä, mutta käytäntöön sovellettavia malleja esimerkiksi työnantajabrändin mittaamiseen oli tarjolla vähän.

Myös rekrytointiviestinnässä riittää aiheita jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yleisluontoisia houkuttelevan rekrytointi-ilmoituksen piirteitä, mutta tutkimusta voisi kohdentaa tarkemmin esimerkiksi tutkimalla, vaikuttaako organisaation työnantajabrändin vahvuus siihen, millaista rekrytointi-ilmoitusta siltä odotetaan. Lisäksi työväestön keski-ikä laskiessa voisi olla mielenkiintoista tutkia, että löytyykö julkisen puolen ilmoituksista erityisesti nuorille suunnattuja elementtejä, joiden avulla houkuteltaisiin uran alkuvaiheessa olevia henkilöitä kehittämään osaamistaan julkishallinnon organisaatiossa.

Lähteet

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press. Noudettu 2020-12-27 osoitteesta https://www.academia.edu/38495140/Managing_Brand_Equity-David_A.Aaker
- Albert, S. and Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. Teoksessa Cummings, L.L. and Staw, B.M. (toim.), *Research in Organizational Behavior* (s. 263–95). JAI Press.
- Allen, D., Biggane, J., Pitts, M., Otondo, R. & Scotter, J. (2013). Reactions to Recruitment Web Sites: Visual and Verbal Attention, Attraction, and Intentions to Pursue Employment. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 263–285. doi:10.1007/s10869-012-9281-6
- Allen, D. G., Scotter, J. R. V. & Otondo, R. F. (2004). Recruitment Communication Media: Impact on Prehire Outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), 143–171. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.tb02487.x
- Alshathry, S., Clarke, M. & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413–431. doi:10.1108/IJOA-05-2016-1025
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. doi:10.1057/bm.1996.42
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285. doi:10.1002/job.138
- Askehave, I. (2010). Communicating Leadership: a Discourse Analytical Perspective on the Job Advertisement. *The Journal of Business Communication*, 47(3), 313–345. doi: <https://doi.org/10.1177%2F0021943610365310>
- Asseburg, J., Homberg, F. & Vogel, R. (2018). Recruitment Messaging, Environmental Fit and Public Service Motivation. *International Journal of Public Sector Management*, 31(6), 689–709. doi:10.1108/IJPSM-08-2017-0217
- Aula, P. & Mantere, S. (2013). Making and Breaking Sense: An Inquiry into the Reputation Change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 340–352. doi:10.1108/09534811311328380

- Avery, D. R. & McKay, P. F. (2006). Target Practice: an Organisational Impression Management Approach to Attracting Minority and Female Job Applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157–187. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00807.x
- Backhaus, K. B. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com. *The Journal of Business Communication*, 41(2), 115–136. doi:10.1177/0021943603259585
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. doi:10.1108/13620430410550754
- Banerjee, P., Saini, G. K. & Kalyanaram, G. (2020). The role of brands in recruitment: Mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173–196. doi:10.1111/1744-7941.12209
- Banet-Weiser, S. (2017). Brand. Teoksessa Ouellette, L., & Gray, J. (toim.), *Keywords for media studies* (Vol. 5). (s. 24–27). NYU Press. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=4717750> [Rajattu pääsy].
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organisational perspectives*. SAGE.
- Barber, A. E. & Roehling, M. V. (1993). Job Postings and the Decision to Interview: A Verbal Protocol Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 845–856. doi:10.1037/0021-9010.78.5.845
- Basu, K. & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 33(1), 122–136. doi:10.5465/AMR.2008.27745504
- Biswas, M. & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. doi:10.1007/s10551-014-2502-3
- Blackman, A. (2006). Graduating Students' Responses to Recruitment Advertisements. *The Journal of Business Communication*, 43(4), 367–388. doi:10.1177/0021943606291705
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bray, M., Waring P.A., & Cooper, R. (2011). *Employment Relations* (2nd ed). McGraw-Hill.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Brooks, M. E., Highhouse, S., Russell, S. S. & Mohr, D. C. (2003). Familiarity, Ambivalence, and Firm Reputation: Is Corporate Fame a Double-Edged Sword? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 904–914. doi:10.1037/0021-9010.88.5.904
- Cable, D. & Turban, D. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163. doi:10.1016/S0742-7301(01)20002-4
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. doi:10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x
- Cardy, R. & Lengnick-Hall, M. (2011). Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach To Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 213–217. doi:10.1007/s10869-011-9223-8
- Cardy, R. L., Miller, J. S. & Ellis, A. D. (2007). Employee equity: Toward a person-based approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 17(2), 140–151. doi:10.1016/j.hrmr.2007.03.00
- Chen, C. & Chuang, S. (2016). Reading the Visual Design of Job Advertisements in Taiwanese Newspapers. *Journalism and Mass Communication*, 6(8), 480–489. doi:10.17265/2160-6579/2016.08.004
- Cheung, S. O., Wong, P. S. & Wu, A. W. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29(1), 33–44. doi:10.1016/j.ijproman.2010.01.014
- Chhabra, N.L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60.

- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91–109. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x
- Coher, R. T., Brown, D. J., Blumental, A. J., Doverspike, D. & Levy, P. (2000). The Quest for the Qualified Job Surfer: It's Time the Public Sector Catches the Wave. *Public Personnel Management*, 29(4), 479–496. doi:10.1177/009102600002900406
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133. doi:10.1037/0021-9010.87.6.1121
- Cooman, R. D. & Pepermans, R. (2012). Portraying fitting values in job advertisements. *Personnel Review*, 41(2), 216–232. doi:10.1108/00483481211200042
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. doi:10.1177/0149206305279602
- Dale, M. (2003). *A Manager's Guide to Recruitment and Selection*. 2 nd ed. Kogan Page.
- Debode, J. D., Mossholder, K. W. & Walker, A. G. (2017). Fulfilling employees' psychological contracts: Organizational socialization's role. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 42–55.
- Digi- ja väestötietovirasto (2020). *ELY-keskus*. Noudettu 2020-12-03 osoitteesta <https://www.suomi.fi/organisaatio/elinkeino-liikenne-ja-ymparistokeskus/c42bd41f-e178-4faa-a601-ce901c223357>
- Dwyer, J. (1999). *Communication in Business: Strategies and Skills*. Prentice Hall.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. doi:10.1108/00483481011012809
- Feldman, D. C., Bearden, W. O. & Hardesty, D. M. (2006). Varying the Content of Job Advertisements: The Effects of Message Specificity. *Journal of Advertising*, 35(1), 123–141. doi:10.2753/JOA0091-3367350108

- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., & Wilson, K. (2001). *The role of the Value proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent*. Society for Human Resource Management.
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K. & Schoonderbeek, J. (2012). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355–373. doi:10.1057/bm.2012.21
- ELY-keskusten ja TE-toimistojen hallinto- ja kehittämiskeskus KEHA-keskus. (2020). *ELY-keskukset*. Noudettu 2020-12-03 osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/ely-keskukset>
- Erkmen, E. (2018). Managing Your Brand for Employees: Understanding the Role of Organizational Processes in Cultivating Employee Brand Equity. *Administrative Sciences*, 8(3), doi:10.3390/admsci8030052
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (5.p). Vastapaino.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M. & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. doi:10.1080/02650487.2002.11104914
- Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M. R., Lundberg, C.C. & Martin, J. (1991.), *Reframing Organizational Culture*. Sage.
- Garnett, J., Marlowe, J. & Pandey, S. (2008). Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*, 68(2), 266–281.
- Graham, B. Z. & Cascio, W. F. (2018). The employer-branding journey. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), 363–379. doi:10.1108/MRJIAM-09-2017-0779
- Green, F., Huxley, K. & Whitfield, K. (2010) The Employee Experience of Work. Teoksessa: Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. (Toim). *The SAGE handbook of human resource management* (s. 377–392). SAGE.

- Hansen, H. K., Langer, R. & Salskov-Iversen, D. (2001). Managing Political Communications. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 167–184. doi:10.1057/palgrave.crr.1540141
- Harrison, T. & Bazzy, J. D. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*, 36(10), 1260–1269. doi:10.1108/JMD-12-2016-0335
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of business research*, 64(7), 657–663. doi:10.1016/j.jbusres.2010.09.001
- Highhouse, S. and Hoffman, J.R. (2001). Organizational attraction and job choice. Teoksessä Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (toim), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 16, (s. 37–64). John Wiley & Sons.
- Highhouse, S., Brooks, M. E. & Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of management*, 35(6), 1481–1493. doi:10.1177/0149206309348788
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holm, A. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management/E-Recruiting: Auf dem Weg zu einem ubiquitären Rekrutierungsprozess und integriertem Bewerber-Beziehungsmanagement. *Zeitschrift für Personalforschung*, 26(3), 241–259. doi:10.1688/1862-0000_ZfP_2012_03_Holm
- Hood, C. (1995). The 'new public management' in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 93–109
- Hoogervorst, J., van Der Flier, H. & Koopman, P. (2004). Implicit communication in organisations. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 288–311. doi:10.1108/02683940410527766
- Isohookana, H. (2007). *Yrityksen markkinointiviestintä*. Talentum Media.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1992). Effects of Work Values on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261–271. doi:10.1037/0021-9010.77.3.261

- Juholin, E. (2009). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä* (2. p.). WSOYpro: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Juholin, E. (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi* (7. uudistettu painos). MIF Management Institute of Finland.
- Kanar, A. M., Collins, C. J. & Bell, B. S. (2015). Changing an unfavorable employer reputation: The roles of recruitment message-type and familiarity with employer. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(9), 509–521. doi:10.1111/jasp.12316
- Kashyap, V. & Chaudhary, R. (2019). Linking Employer Brand Image and Work Engagement: Modelling Organizational Identification and Trust in Organization as Mediators. *South Asian Journal of Human Resource Management*, 6(2), 177–201. doi:10.1177/2322093719844644
- Kelly, M. (2017). Analysing the complex relationship between logo and brand. *Place Brand Public Dipl*, 13(1), 18–33. doi:10.1057/pb.2016.3
- Kirjonen, Aleks. (2019). *Valtion henkilöstökertomus 2018*. Valtiokonttori ja valtiovarainministeriö.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. (2012). *Rekrytoinnin suhteellisuusteoria*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2015). *Areena: Yritysviestinnän käsikirja* (1. p.). Edita.
- Laine, K. & Äijälä, K. (2013). *Valitse oikein – Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin*. Noudettu 2020-12-25 osoitteesta <https://docplayer.fi/199071043-Kari-laine-kirsi-aijala-valitse-oikein-opas-valtion-hallinnon-johtajien-ja-asiantuntijoiden-rekrytointiin.html>
- Łacka-Badura, J. (2015). *Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding: A linguistic perspective*. Cambridge Scholars Publishing.
- Lee, M. -. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management review*, 10(1), 53–73. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x
- Lester, P. (2014). *Visual communication: Images with messages*. Wadsworth.

- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes To a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501
- Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. *British Journal of Management*, 18(Special), 45–59. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x
- Liu, Y. (2020). Providing more or less detailed information in job advertisements—Does it matter? *International Journal of Selection and Assessment*, 28(2), 186–199. doi:10.1111/ijsa.12281
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. (companies' efforts to market themselves to their employees, Australia). *Business Review Weekly*, 24(10), 64–66.
- Lockert, Å. S., Bjørnå, H., Haugen, K. H. & Salomonsen, H. H. (2019). Reputation reform strategies in local government: Investigating Denmark and Norway. *Local Government Studies*, 45(4), 504–525. doi:10.1080/03003930.2018.1560270
- Louis, M.R. (1985) An Investigator's Guide to Workplace Culture. Teoksessa P.J. Frost, L.F. Moore, M. R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (toim.), *Organizational Culture* (s. 73–93). Sage.
- Lowe, G. S. (2001). Employer of Choice? *Workplace Innovation in Government: A Synthesis Report*. Renouf Publishing Company Limited.
- Lury, C. (2004). Brands: *The Logos of the Global Economy*. Routledge.
- Mackenzie, S. B. (1986). The role of attention in mediating the effect of advertising on attribute importance. *Journal of Consumer Research: JCR; an interdisciplinary bi-monthly*, 13(2), 174–195. doi:10.1086/209059
- Macklin, M. C., Bruvold, N. T. & Shea, C. L. (1985). Is it Always as Simple as "Keep it Simple!"? *Journal of Advertising*, 14(4), 28–35. doi:10.1080/00913367.1985.10672968

- Malamed, C. (2015). *Visual Design Solutions: Principles and Creative Inspiration for Learning Professionals*. Wiley.
- Marschall, D. (2002). Occupational Technologists as an Occupational Community: Ethnographic Evidence. *Information, Communication & Society*, 5(1), 51–69. doi:10.1080/13691180110117659
- Mau, T. A. (2019). Enhancing leadership capacity in the public sector: Branding as an employer of choice. *International Journal of Public Leadership*, 15(3), 155–169. doi:10.1108/IJPL-05-2019-0019
- Melo, T. & Garrido - Morgado, A. (2012). Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11–31. doi:10.1002/csr.260
- Metsämuuronen, J. (2001). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Methelp.
- Miles, S. J. & Mccamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business horizons*, 61(5), 755–764. doi:10.1016/j.bushor.2018.05.007
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes* (6th ed.). Wadsworth, Cengage.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160. doi:10.1057/bm.2008.4
- Mosley, R. (2014). *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. Wiley.
- Mölk, A. (2018). Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding. *Scandinavian Journal of Management*, 34(4), 326–334. doi:10.1016/j.scaman.2018.10.003
- Nolan, K. P., Gohlke, M., Gilmore, J., & Rosiello, R. (2013). Examining how corporations use online job ads to communicate employer brand image information. *Corporate Reputation Review*, 16(4), 300–312. doi:https://doi.org/10.1057/crr.2013.19
- Oikarinen, E. & Söderlund, M. (2016). The effects of humour in online recruitment advertising. *Australasian marketing journal*, 24(3), 180–186. doi:10.1016/j.ausmj.2016.02.005

- Parzefall, M. (2008). Psychological contracts and reciprocity: A study in a Finnish context. *International journal of human resource management*, 19(9), 1703–1719. doi:10.1080/09585190802295272
- Peters, B.G. (2000). *The future of reform*. Teoksessa Peters, B.G. and Savoie, D.J. (toim.), *Governance in the Twenty-First Century* (s.425–436). McGill-Queen's University Press.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897. doi:10.1177/0149206306293625
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61(4), 643–651.
- R, D. & Baral, R. (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review*, 18(3), 75–94. doi:10.1177/0972150917693152
- Rantala, Helmi. (2019). *Harjoittelututkimus 2019*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:61. Noudettu 2021-02-04 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-043-3>.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. doi:10.1007/BF01384942
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. Teoksessa M. D. Dunnette & L. M. Hough (toim.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 399–444). Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521. doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x
- Rope, T. & Mether, J. (2001). *Tavoitteena menestysbrandi – menesty mielikuvamarkkinoilla*. WSOY.

- Rosén, M. E. (2014). From ad-man to digital manager; Professionalization through Swedish job advertisements 1960–2010. *Journal of Communication Management*, 18(1), 16–39. doi:10.1108/JCOM-04-2013-0038
- Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Bernard Hodes Group, M. o.
- Ryan, G., Gubern, M. & Rodriguez, I. (2000). Recruitment Advertising: The Marketing-Human Resource Interface. *International Advances in Economic Research*, 6(2), 354–364. doi:10.1007/BF02296114
- Ryan, A., Sacco, J., Mcfarland, L. & Kriska, S. (2000). Applicant self-selection: Correlates of withdrawal from a multiple hurdle process. *Journal Of Applied Psychology*, 85(2), 163–179.
- Saks, A. & Uggerslev, K. (2010). Sequential and Combined Effects of Recruitment Information on Applicant Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 351–365. doi:10.1007/s10869-009-9142-0
- Sataøen, H. L. & Wæraas, A. (2015). Branding without Unique Brands: Managing similarity and difference in a public sector context. *Public Management Review*, 17(3), 443–461. doi:10.1080/14719037.2013.841976
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Josey-Bass.
- Schneider, B. (1987). $E = f(P,B)$: The road to a radical approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 353–361. doi:10.1016/0001-8791(87)90051-0
- Shibly, S. (2019). Mapping the Holistic Impact of Realistic Job Preview- Pre-recruitment Phase, Post-recruitment Phase and Marketing Spillover Effect. *Journal of Organizational Psychology*, 19(1), 70–78. doi:10.33423/jop.v19i1.1091.
- Slavkovic, M., Pavlovic, G. & Simic, M. (2018). Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: the mediating role of the employer brand. *Ekonomski Horizonti*, 20(2), 125–137. doi:10.5937/ekonhor18021275
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. doi:10.2307/1882010

- Stariņeca, O. (2015). Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics and Business*, 27(1), 58–63. doi:10.1515/eb-2015-0009
- Sullivan, J. (2002, 25. marraskuuta). Crafting a Lofty Employment Brand: A Costly Proposition. Noudettu 2020-12-27 osoitteesta <https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/>
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Talentum.
- Tanwar, K. & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice. *Personnel Review*, 48(3), 799–823. doi:10.1108/PR-10-2017-0299
- Tavassoli, N. T., Sorescu, A. & Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing research* 51(6), 676–690. doi:10.1509/jmr.13.0435
- Tieteen termipankki. (2020) *Avoin tiede: julkinen sektori*. Noudettu 2020-12-03 osoitteesta [https://tieteentermipankki.fi/wiki/Avoin tiede:julkinen sektori](https://tieteentermipankki.fi/wiki/Avoin_tiede:julkinen_sektori).
- Valtionvarainministeriö. (2009). *Valtion työnantajakuva 2009: Kansalaisten näkemyksiä ja arvioita valtiosta työnantajana*. Noudettu 2021-01-12 osoitteesta: https://vm.fi/documents/10623/307719/Valtion+ty%C3%B6nantaja-kuva+2009_Kansalaisten+n%C3%A4kemyksi%C3%A4.pdf/d33f6f27-1888-4752-85c8-26f75e7e6e4f/Valtion+ty%C3%B6nantajakuva+2009_Kansalaisten+n%C3%A4kemyksi%C3%A4.pdf
- Valli, R. (2007). *Kyselylomaketutkimus*. Teoksessa: Aaltola J. ja Valli, R. (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* (s. 184–195) PS-kustannus.
- Valtiokonttori. (2020). *Työnantajakuvalla on merkitystä*. Noudettu 2021-01-26 osoitteesta <https://valtiolla.fi/tyonantajakuvalla-on-merkitysta/>
- Valtioneuvosto. (2019). *Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*. Noudettu 2020-05-02 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet (2020). *Töihin valtiolle*. Noudettu 2020-12-03 osoitteesta https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Toihin_valtiolle.

- van der Wiele, T., Kok, P., McKenna, R. & Brown, A. (2001). A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285–297. doi:10.1023/A:1010767001610
- Vehkalahti, K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Tammi
- Wæraas, A., Bjørnå, H. & Moldenæs, T. (2015). Place, Organization, Democracy: Three Strategies For Municipal Branding. *Public management review*, 17(9), 1282–1304. doi:10.1080/14719037.2014.906965
- Wæraas, A. & Byrkjeflot, H. (2012). Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186–206. doi:10.1080/10967494.2012.702590
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. doi:10.1080/02672570903577091
- Äijälä, K. (2001). Public Sector-An Employer of Choice. *A Report on the OECD Competitive Public Employer Project*. Noudettu 2021-02-02 osoitteesta <https://www.oecd.org/austria/1937556.pdf>.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake korkeakouluopiskelijoille

Kyselylomakkeen kysymykset

(mukana kaikki kysymykset, osa kysymyksistä tulee kuitenkin esiin vain tietyn vastausvaihtoehdon ollessa valittuna)

Hei korkeakouluopiskelija!

Tervetuloa täyttämään kyselyä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) työnantajabrändistä ja rekrytointiviestinnästä. Kyselyyn voivat vastata sekä ammattikorkeakoulussa että yliopistossa kirjoilla olevat opiskelijat. Kyselyn vastaukset ovat osa Etelä-Pohjanmaan ELY-keskukselle tehtävän Vaasan yliopiston viestintätieteiden pro gradu -tutkimuksen aineistoa.

Kysely koostuu suurimmaksi osin monivalintakysymyksistä, ja sen täyttämiseen menee aikaa 10–15 minuuttia. Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia ja muut vapaaehtoisia. Kyselyyn vastataan täysin anonyymisti eikä yksittäisen vastaajan vastauksia voi tunnistaa valmiista tutkielmasta. Kiitos paljon vastauksestasi! :)

Huom! Tässä kyselyssä ELY-keskuksella tarkoitetaan kaikkia alueellisia ELY-keskuksia, joten vastauksesi voi perustua näkemykseen mistä tahansa ELY-keskuksesta.

Taustatiedot:

1. Ikäsi *

- ☐ 20 tai alle
- ☐ 21 - 23
- ☐ 24 - 26
- ☐ 27 tai vanhempi

2. Sukupuoli *

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu

3. Missä asut tällä hetkellä? *

- ☐ Etelä-Suomi
- ☐ Länsi-Suomi
- ☐ Keski-Suomi
- ☐ Itä-Suomi
- ☐ Pohjois-Suomi
- ☐ Ahvenanmaa
- ☐ Ulkomaat

4. Korkeakoulusi *

- ☐ Yliopisto
- ☐ Ammattikorkeakoulu

5. Koulutusalasasi *

- ☐ Sosiaali-, kasvat- ja käyttäytymistieteet
- ☐ Yhteiskunta- ja hallintotieteet
- ☐ Kauppa- ja taloustieteet
- ☐ Oikeustiede
- ☐ Humanistiset tieteet
- ☐ Ympäristö- ja biotieteet
- ☐ Maa-, metsä- ja elintarviketieteet
- ☐ Muut luonnontieteet
- ☐ Rakentaminen, infrastruktuuri ja arkkitehtuuri
- ☐ Sähkö-, energia- ja ympäristötekniikka

- ☐ Tietojenkäsittely, tietotekniikka
- ☐ Teknis-kaupallinen ala
- ☐ Muut tekniset tieteet
- ☐ Taideala
- ☐ Lääketiede ja farmasia, terveys- ja liikuntatieteet
- ☐ Muu

6. Pääaineesi? *



7. Minkä tason korkeakoulututkintoa suoritat tällä hetkellä? *

- ☐ Alempi korkeakoulututkinto
- ☐ Ylempi korkeakoulututkinto
- ☐ Muu, mikä?

Osio 1: Tämä osio sisältää kysymyksiä työnhausta ja rekrytointiviestinnästä yleisellä tasolla.

8. Käytätkö sosiaalista mediaa työpaikkailmoitusten etsimiseen? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

9. Valitse seuraavista sinulle työpaikkailmoitusten etsimisen kannalta 1-2 tärkeintäsosiaalisen median kanavaa. *

- ☐ LinkedIn
- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ Twitter
- ☐ YouTube
- ☐ Muu, mikä?

Voit valita 1 ja 2 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot:0

10. Valitse seuraavista 1-5 mielestäsi parhaiten toimivinta tapaa löytää työpaikkailmoitus sosiaalisessa mediassa. *

- ☐ Saat omaan somevirtaasi organisaation kohdennetun mainoksen avoinna olevasta työtehtävästä
- ☐ Organisaatio jakaa työpaikkailmoituksen omalla sosiaalisen median tilillään
- ☐ Työtehtävää suositellaan alan opiskelijoiden ryhmässä sosiaalisessa mediassa
- ☐ Työtehtävää suositellaan alueellisessa ryhmässä (esim. puskaradiot) sosiaalisessa mediassa
- ☐ Ainejärjestösi jakaa työpaikkailmoituksen omalla sosiaalisen median tilillään
- ☐ Organisaatiossa työskentelevä asiantuntija suosittelee työtehtävää omalla sosiaalisen median tilillään
- ☐ Työtehtävää suositellaan alan ryhmässä sosiaalisessa mediassa
- ☐ Tuttava suosittelee työtehtävää omilla sosiaalisen median tileillään

Voit valita 1 ja 5 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot:0

11. Hyödynnätkö omia verkostoja (esim. tuttavat tai ammatilliset kontaktit) avoimia työpaikkoja etsiessä? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

12. Millä tavoin hyödynnät omia verkostoja työnhaussa? *

- ☐ Kerron julkisesti sosiaalisessa mediassa etsiväni töitä
- ☐ Otan sosiaalisessa mediassa henkilökohtaisesti yhteyttä verkostoni jäseniin ja tiedustelen työpaikkamahdollisuuksista

- ☐ Tiedustelen työmahdollisuuksia verkostoni jäseniltä henkilökohtaisesti puhelimitse tai sähköpostilla
- ☐ Tiedustelen työmahdollisuuksia verkostoni jäseniltä tavatessamme kasvokkain
- ☐ Pyydän verkostoani suosittelemaan minua sosiaalisessa mediassa
- ☐ Pyydän verkostoltani suostumusta suosittelijaksi työnhakuprosessissa (esim. yhteystietojen antaminen rekrytoijalle)
- ☐ Muu, mikä?

13. Käytätkö jotain seuraavista kanavista työpaikkailmoitusten etsimiseen? Valitse ne, joita käytät. *

- ☐ Korkeakoulujen työnhakuportaalit (esim. Aarresaari)
- ☐ Oman alan asiantuntijaryhmien (esim. ammattijärjestöt, ammattiverkostot) alakohdistaisten sähköpostilistojen tiedotteet
- ☐ Valtiolle.fi-sivusto
- ☐ Lehti-ilmoitukset
- ☐ Yksityiset työnhakuportaalit (esim. Duunitori, Oikotie)
- ☐ Organisaatioiden nettisivut
- ☐ TE-palvelujen sivut
- ☐ En käytä mitään edellä mainituista
- ☐ Ainejärjestöjen sähköpostilistojen tiedotteet
- ☐ Korkeakoulun sähköpostilistojen tiedotteet
- ☐ MessiLive.fi
- ☐ Oman alan asiantuntijaryhmien (esim. ammattijärjestöt, ammattiverkostot) verkkosivut
- ☐ Rekrytointitapahtumat

14. Mitkä seuraavista työtehtävään liittyvistä tiedoista olisi tärkeä mainita työpaikkailmoituksessa? Valitse 1-5 mielestäsi tärkeintä. *

- ☐ Tehtävään annettava perehdytys/koulutus
- ☐ Työnkuva
- ☐ Osaamisvaatimukset
- ☐ Urakehitysmahdollisuudet
- ☐ Titteli
- ☐ Palkka
- ☐ Koulutusvaatimukset

Voit valita 1 ja 5 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot:0

15. Mitkä seuraavista työnantajaorganisaatioon liittyvistä tiedoista olisi tärkeä mainita työpaikkailmoituksessa? Valitse 1-3 mielestäsi tärkeintä. *

- ☐ Organisaation kulttuuri
- ☐ Kuvaus siitä, mitä organisaatio tekee
- ☐ Kuvaus työyhteisöstä
- ☐ Henkilöstön edut
- ☐ Organisaation arvot

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot:0

16. Mitkä seuraavista rekrytointiprosessiin liittyvistä tiedoista olisi tärkeä mainita työpaikkailmoituksessa? Valitse 1-3 mielestäsi tärkeintä. *

- ☐ Rekrytointiprosessin vaiheet
- ☐ Rekrytointiprosessin aikataulu
- ☐ Ajankohta, jolloin rekrytoiva esimies on tavoitettavissa
- ☐ Rekrytointijärjestelmän käytön tuen yhteystiedot
- ☐ Rekrytoivan esimiehen yhteystiedot

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot:0

17. Valitse seuraavista 1-3 mielestäsi tärkeintä sisältöseikkaa, jotka tekevät työpaikkailmoituksesta houkuttelevan sinun silmissäsi. *

- ☐ Asiat kerrottu selkeästi
- ☐ Virallinen ja asiallinen kieli ja tyyli
- ☐ Paljon yksityiskohtaista tietoa
- ☐ Tiiviys/ei liikaa tietoa
- ☐ Konkreettinen kuvaus työtehtävistä
- ☐ omaperäinen tai epävirallinen kieli (esim. murteen/puhekielen käyttö)
- ☐ Huumori
- ☐ Muu, mikä?

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot:0

18. Valitse seuraavista 1-3 mielestäsi tärkeintä ulkomuotoseikkaa, jotka tekevät työpaikkailmoituksesta houkuttelevan sinun silmissäsi. *

- ☐ Värien käyttö
- ☐ Valokuva
- ☐ Video
- ☐ Organisaation logo
- ☐ Infograafi
- ☐ Erilaisten fonttikokojen käyttö

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot:0

19. Mikä seuraavista on mielestäsi sopivin ajankohta työpaikkailmoituksen julkaisulle? *

- ☐ Alle 1 kk ennen työn alkamista
- ☐ 1 kk ennen työn alkamista
- ☐ 2 kk ennen työn alkamista
- ☐ 3 kk ennen työn alkamista

- ☐ 4 kk ennen työn alkamista
- ☐ 5 kk ennen työn alkamista
- ☐ Aiemmin kuin 5 kk ennen työn alkamista
- ☐ Muu, mikä?

20. Tässä voit halutessasi kertoa tarkemmin, millainen työpaikkailmoitus on mielestäsi houkutteleva ja/tai millainen työpaikkailmoitus ei tee sinuun vaikutusta.

21. Tiedätkö, mitä ELY-keskukset tekevät? *

- ☐ en tiedä
- ☐ tiedän kohtalaisesti
- ☐ tiedän pääpiirteittäin
- ☐ tiedän hyvin
- ☐ tiedän erittäin hyvin

22. Uskotko, että alaltasi voi työllistyä ELY-keskukseen? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ En osaa sanoa

23. Olisitko kiinnostunut työskentelemään ELY-keskuksessa tulevaisuudessa? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ En osaa sanoa

24. Tähän voit halutessasi perustella mielipidettäsi koskien oman alasi työllistymismahdollisuuksia ELY-keskuksessa ja/tai halukkuuttasi työskennellä ELY-keskuksessa.

25. Oletko hakenut johonkin ELY-keskukseen töihin? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ En osaa sanoa

26. Oletko ollut töissä ELY-keskuksessa? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

27. Muistatko joskus nähneesi ELY-keskuksen rekrytointiviestintää? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ En osaa sanoa


28. Seuraatko jotain ELY-keskusta sosiaalisessa mediassa? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ En osaa sanoa

29. Missä kanavissa? *

- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ Twitter
- ☐ LinkedIn
- ☐ YouTube

30. Kertoisitko omin sanoin, millainen mielikuva sinulla on ELY-keskuksessa työskentelystä?



31. Kuinka houkutteleva työnantajabrändi ELY-keskuksella mielestäsi on? *

- ☐ erittäin hyvä
- ☐ hyvä

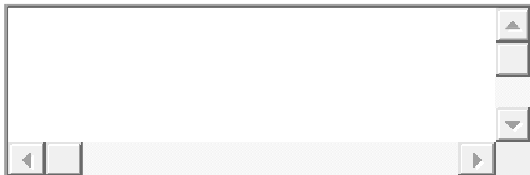
- ☐ neutraali
- ☐ kohtalainen
- ☐ huono
- ☐ en osaa sanoa

32. Jos ELY-keskuksen työnantajabrändiä voisi mielestäsi parantaa, kertoisitko omin sanoin, millä tavoin?

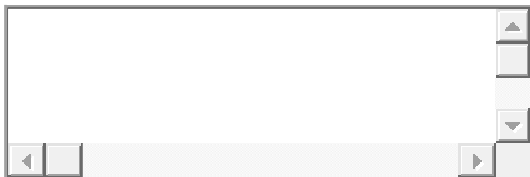
33. Onko jokin seuraavista organisaatiotyypeistä (julkinen, yksityinen ja kolmas sektori) mielestäsi houkuttelevin työnantaja? *

- ☐ Kyllä, julkinen sektori
- ☐ Kyllä, yksityinen sektori
- ☐ Kyllä, kolmas sektori
- ☐ Ei, eri tyyppien (julkinen, yksityinen ja kolmas sektori) houkuttelevuudessa ei ole mi-nulle eroa
- ☐ En osaa sanoa

34. Tähän voit halutessasi perustella vastaustasi edelliseen kysymykseen julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatioiden houkuttelevuudesta työpaikkana.



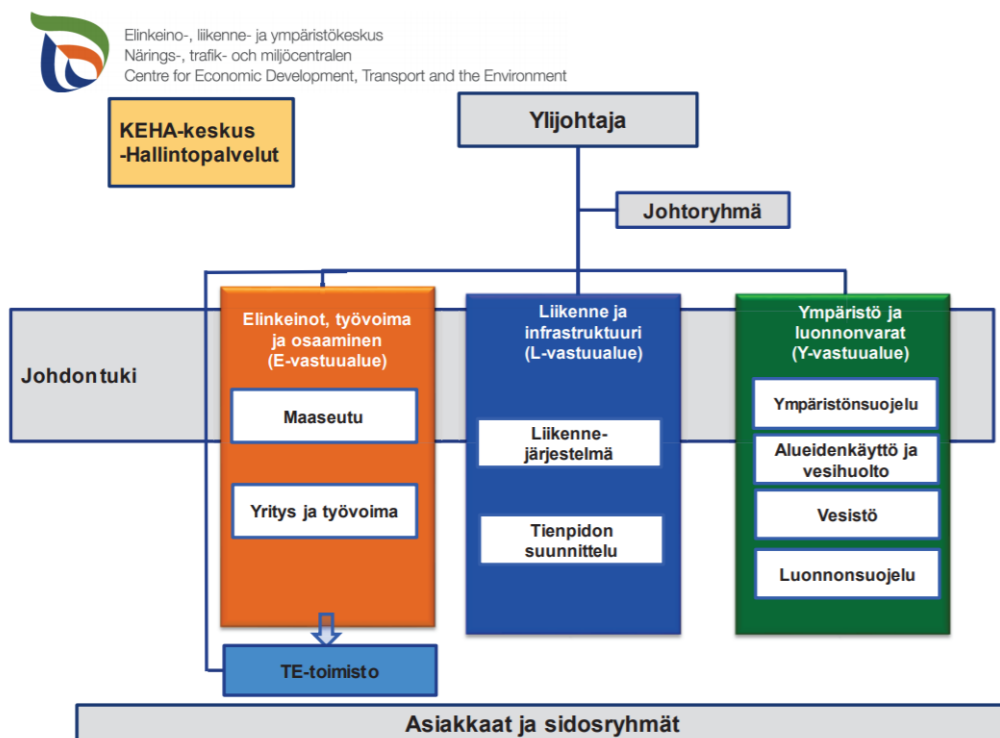
35. Tähän voit kirjoittaa, jos sinulla vielä jotain muuta, mitä haluaisit sanoa rekrytointi-ilmoituksiin, ELY-keskukseen tai kyselyyn liittyen.



Nyt olet vihdoin selvittänyt tiesi kyselyn loppuun! Muistathan vielä lähettää vastauksesi alla olevan lähetä-painikkeen kautta. Suurkiitos vastauksistasi!

Liite 2. Kyselyn levittäminen relevanttien alojen opiskelijoille

ELY-keskuksen kannalta relevantit opiskelualat etsin Opintopolku.fi-palvelusta systemaattisella haulla. Käytin hakusanoina Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen organisaatiokaaviossa mainittuja eri vastuualueiden (*elinkeinot, työvoima ja osaaminen* ja *liikenne ja infrastruktuuri* sekä *ympäristö ja luonnonvarat*) osa-alueita. Osa-alueet näkyvät kaaviossa 1 oranssin, sinisen ja vihreän laatikon sisällä.



Jos hakusana ei tuottanut tulosta sellaisenaan, muokkasin sitä hieman eri muotoon. Näin kävi muutaman hakusanan kanssa. Käytetyt hakusanat olivat näin ollen seuraavat: maa-seutu, johtaminen, liikenne, infra, ympäristötieteet, rakennus, vesihuolto, vesistö ja luonnonsuojelu. Ainejärjestöjä valitessa kiinnitin huomiota myös niiden sijaintiin, ja lopullisessa joukossa oli ainejärjestöjä ympäri Suomea.

Lista kontaktoiduista ainejärjestöistä:

Hyeena ry (Itä-Suomen yliopiston sovelletun fysiikan ja ympäristötieteen opiskelijoiden ainejärjestö)

Pelletti ry (Lappeenrannan teknillisen yliopiston ympäristötekniikan opiskelijoiden kiltä)
 OTE ry (Oulun ammattikorkeakoulun tekniikan opiskelijoiden koulutusjärjestö)
 Syrinx ry (Jyväskylän yliopiston bio- ja ympäristötieteiden opiskelijoiden ainejärjestö)
 Symbioosi ry (Helsingin Yliopiston biologian opiskelijoiden ainejärjestö)
 RINO ry (Hämeen ammattikorkeakoulun Riihimäen kampuksen insinööriopiskelijoiden etujärjestö)
 Tampereen rakentajakilta (Tampereen yliopiston rakennustekniikan opiskelijoiden kiltä)
 Samo (Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta)
 Remburssi ry (Lapin yliopiston hallintotieteen, johtamisen ja johtamisen psykologian ainejärjestö)
 Linkki ry (ammattiaiakerho liikenne- ja tietekniikasta sekä maankäytöstä kiinnostuneille Aalto-yliopiston opiskelijoille)

Liite 3. Haastattelukysymykset ELY-keskuksen uusille työntekijöille

Kysymykset haastatteluun:

Rekrytointiviestintä:

1. Mitä kanavia käytät työnhakuun? Miksi?
2. Mitä kautta löysit nykyisen työtehtäväsi työpaikkailmoituksen?
3. Kerro, millainen oli viimeksi näkemäsi houkutteleva rekrytointi-ilmoitus. (/Millainen on yleisesti mielestäsi houkutteleva rekrytointi-ilmoitus?)
4. (Vanha rekrytointi-ilmoitus nähtävillä) Mitkä seikat tässä ilmoituksessa ovat mielestäsi onnistuneita? Ulkoasu, sisältö, kieliasu, selkeys, houkuttelevuus, otsikko?
5. Millaisia asioita rekrytointi-ilmoituksessa tulisi mielestäsi painottaa? Miksi?
6. Millaisen rekrytointiviestinnän uskoisit houkuttelevan juuri oman alasi osaajia? Mitä tulisi korostaa/tarjota?
7. Onko ELY-keskuksessa/valtiolla työskentelyssä käsityksesi mukaan joitakin erityispiirteitä, mitkä vaikuttavat rekrytointiviestintään?

8. Onko ELY-keskuksella mielestäsi tarpeeksi rekrytointiviestintää?

Työnantajabrändi/mielikuva yleisesti

9. Miten ymmärrät sanan työnantajabrändi/-mielikuva?

10. Millaisena näet työnantajabrändin merkityksen rekrytoinnissa? /Vaikuttaako työnantajabrändi mielestäsi paljon rekrytointiin?

11. Kenen tehtävä työnantajamielikuvan edistäminen mielestäsi on?

12. Viestitkö itse somessa työasioista? Koetko, että se kuuluu asiantuntijan työhön nykyään? Miksi/ miksi ei?

Työskentely ELY-keskuksessa:

13. Mikä saa sinut sitoutumaan työpaikkaan tai vaihtamaan työpaikkaa?

14. Mikä sinua motivoi työssä?

15. Millainen ELY-keskus on työnantajana?

16. Mitkä ovat mielestäsi ELY:ssä työskentelyn periaatteet/ ELY:n arvot?

17. Mitä koet, että sinulta odotetaan ELY:n työntekijänä?

18. Miten kuvailisit ELY:n työilmapiiriä?

19. Millaisia etuja saat ELY-keskuksessa työskentelystä?

20. Oletko ylpeä siitä, että olet ELY:ssä töissä? Miksi/ Miksi et? Koetko, että ELY:n työntekijät ovat yleisesti ylpeitä työpaikastaan?

ELY:n työnantajabrändi:

21. Onko ELY-keskuksessa työskentely vastannut sitä kuvaa, minkä rekrytointiviestinnästä sai? / Saiko ELY-keskuksen rekrytointiviestinnästä mielestäsi totuudenmukaisen kuvan siitä, millaista ELY-keskuksessa työskentely on?

22. Onko ELY mielestäsi viestinyt selkeästi siitä, mitä etuja työntekijöillä on?

23. Millainen työnantajakuva ELY:llä mielestäsi on?

24. Onko jotain, mitä ELY voisi parantaa työnantajakuvansa suhteen?

25. Oletko suositellut/voisitko suositella jollekin ELYssä työskentelyä? Miten?

26. Olisitko kiinnostunut/ luulisitko, että ELY:n sisällä löytyisi kiinnostusta edustaa ELYä rekrytapahtumissa, kuten esimerkiksi messuilla tai oppilaitosvierailuilla?

Lopuksi:

Onko sinulla vielä jotain ajatuksia ELY:n rekrytointiviestintään tai työnantajabrändiin liittyen?

Kysyttävää?